

سلسلة دورية تصدر كل شهرين عن إدارة البحوث والدراسات الإسلامية - قطر

العدد: ١٦٦ ربيع الأول ١٤٣٦هـ السنة الخامسة والثلاثون

دور القيادة في إدارة الأزمة

سلوى حامد المُلّا

سلوى حامد المُلّا

* من مواليد قطر.

* ماجستير، السياسة العامة في الإسلام، من كلية الدراسات الإسلامية، جامعة حمد بن خليفة، الدوحة.

* بكالوريوس إدارة واقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة قطر.

* كاتبة في: جريدة الوطن القطرية، وجريدة الوطن الكويتية.



سلسلة دورية تصدر كل شهرين عن إدارة البحوث والدراسات الإسلامية - قطر

ص.ب : ٨٩٣ الدوحة - قطر

من شروط النشر في السلسلة

- أن يهتم البحث بمعالجة قضايا الحياة المعاصرة، ومشكلاتها، ويسهم بالتحصين الثقافي، وتحقيق الشهود الحضاري، وترشيد الأمة، في ضوء القيم الإسلامية.
- أن يتسم بالأصالة، والإحاطة، والموضوعية، والمنهجية.
- أن يشكل إضافة جديدة، وألا يكون سبق نشره.
- أن يُوثق علميًا، بذكر المصادر، والمراجع، التي اعتمدها الباحث مع ذكر رقم الآيات القرآنية، وأسماء السور، وتخريج الأحاديث.
- أن يبتعد عن إثارة مواطن الخلاف المذهبي، والسياسي، ويؤكد على عوامل الوحدة والاتفاق.
- يفضل إرسال صورة عن البحث، لأن المشروعات التي ترسل لا تعاد، ولا تسترد، سواء اعتمدت أم لم تعتمد.
- ترسل السيرة الذاتية لصاحب البحث.
- تقدم مكافأة مالية مناسبة.

هذا الكتاب.. يعتبر إحدى المحاولات لإبراز أهمية دور القيادة في استيعاب الأزمة وإدارتها؛ يجيء في الوقت الذي يموج عالم المسلمين بالأزمات، ويعرض للخصائص والسمات القيادية والتخصصات المعرفية المطلوبة لفقه الأزمة وإدارتها، ورسم سبيل الخروج منها، والتحقق بالعبرة والمناعة الحضارية، والحاجة إلى أهمية إعمال المنهج السنني، ذلك أن للسقوط سنناً، كما أن للنهوض سنناً لا تحابي أحداً.

والأزمة إشكالية مركبة، لذلك فقد يكون من الأهمية بمكان العمل على امتلاك المعارف والعلوم والتخصصات والأدوات، التي تمكّن من تحليل مجموعة العناصر المكونة لها، ووضع خطة لمعالجة أسبابها وأخذ العبرة، للحيلولة دون تكرارها، والتأكيد على أهمية إدراك البعد الإيماني والنفسي والروحي ودوره في بناء القوة الإيجابية للإنسان وانتشاله من اليأس والسقوط أمام الأزمة، وتخليص المسلم من الروح التواكلية، وتجديد رؤيته الإيمانية، التي تدفعه إلى مغالبة قدر بقدر، وإدراك أهمية التضامن والتكافل الاجتماعي في مواجهة الأزمة.

ولا شك أن قضية الأزمات والتدريب على كيفية التعامل معها وبناء الشخصية الاستقلالية، التي تتعود مواجهة الصعاب والتعامل مع الإشكاليات منذ الطفولة الأولى، هي المؤهلة لإدارة الأزمات، وعدم السقوط أمامها، فاليسر من لوازم العسر، فإن مع العسر يسراً، فكيف نبصر ذلك ونحوّل النقم إلى خيرات ونعم؟ والقيادة ليست فرداً، مهما عظم شأنه اليوم، وإنما هي مؤسسات، تمتلك المعارف المطلوبة لقراءة الأزمة وسيرورتها وكيفية التعامل معها.

ولعل من أهم ما تميزت به الدراسة المحاولة المقدورة لاستصحاب الميراث الفقهي والثقافي، «تعامل سيدنا عمر بن الخطاب ﷺ مع الأزمة عام الرمادة»، ومحاولة تجريده من قيود الزمان والمكان، والسعي للإفادة منه، والاهتداء بأضوائه لرؤية المشكلات والأزمات المعاصرة؛ فالفقه الحقيقي في المحصلة النهائية هو فقه النص الإلهي، وفهم الواقع البشري واستطاعاته.

موقعنا على الإنترنت : www.sheikhali-waqfiah.org.qa

www.Islamweb.net

البريد الإلكتروني : E.Mail:M_Dirasat@Islam.gov.qa

دور القيادة
في إدارة الأزمة

سلوى حامد المُلّا

الطبعة الأولى

ربيع الأول ١٤٣٦هـ

كانون ثاني (يناير) ٢٠١٥م

سلوى حامد المُلّا.

دور القيادة في إدارة الأزمة.

الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ٢٠١٥م.

٢٢٤ص، ٢٠سم - (كتاب الأمة، ١٦٦)

رقم الإيداع بدار الكتب القطرية: ٢٥ / ٢٠١٥

الرقم الدولي (ردمك): ١ - ٩ - ١٢٠ - ٩٩٢٧ - ٩٧٨

أ. العنوان ب. السلسلة

موقعنا على الإنترنت : www. sheikhali-waqfiah.org.qa

www.Islamweb.net

البريد الإلكتروني: E. Mail: M_Dirasat@Islam.gov.qa

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

يقول تعالى:

﴿قَالَ تَزۡرَعُونَ سَبۡعَ سِنِينَ دَأَبٗا فَمَا حَصَدتُّمۡ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلٗا مِّمَّا تَأۡكُلُونَ ٤٧ ثُمَّ يَأۡتِي مِنۢ بَعۡدِ ذَٰلِكَ سَبۡعٞ شِدَادٞ يَأۡكُلۡنَ مَا قَدَّمۡتُمۡ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلٗا مِّمَّا تُحۡصِنُونَ﴾

(يوسف: ٤٧-٤٨)

تقديم

عمر عبيد حسنه

الحمد لله، الذي شرع لنا قيماً هادية لمسالك الحياة المختلفة، وأقام لنا نماذج بشرية تجسد لنا هذه القيم، وتنزلها على واقع الناس، بحراسة وتسديد الوحي، حتى لا نضل ولا نشقى، وجعل من مسيرة السيرة، محل القدوة، دليلاً لفعل الإنسان وحركة الحياة، بكل تضاريسها وإشكالاتها، وكيفية التعامل معها، وكلفنا بالاجتهاد في إبداع البرامج والخطط من وحي هذه القيم الخالدة، التي تعلو على ظروف الزمان والمكان، وتتسع مساحاتها وطبقات معانيها لتطور فهم الإنسان واستقطاب استطاعاته في الظروف كلها.

كما حملت هذه القيم لنا التحذير من السقوط الحضاري، وأهمية التنبه للمخاطر المحتملة، والوقاية منها، وكيفية إدارتها وتجاوزها حال وقوعها، وقدمت لذلك نماذج هادية، وقصت علينا علل أصحاب الأديان السابقة، التي كانت سبب بلائهم وأزماتهم وسقوطهم واستبدالهم، كتجارب إنسانية تاريخية، خضعت لسنة الله في الحياة والأحياء، حتى نعتبر بها ونأخذ حذرنا ونقوم بمراجعات دائمة لاختبار مدى انطباق سلوكنا وخياراتنا على المنهج السنني،

الذي يمثل صراط الذين أنعم الله عليهم من الأمم السابقة، بعيداً عن الذين غضب الله عليهم والضالين، بسبب التأبي عن سنن الله، والانصراف عنها.

والصلاة والسلام على من كانت الغاية من ابتعاثه إلحاق الرحمة بالعالمين، وإنقاذ الناس من الضلال، ووضع الآصار والأغلال عنهم، وتخليصهم من العنت والشقوة، وبيّن لهم من الدين ما شرعه الله ووصى به الأنبياء من قبل، فجاءت شريعته ﷺ جماع الشرائع، ونبوته خاتمة النبوات، وصفاته كمالات الأنبياء، وأمته التي بناها هي أمة الوسطية والاعتدال، وأغنى تجربتهم بتاريخ النبوة وقصص الأنبياء وكيفية تعاملهم مع المشكلات والأزمات، ليكون الأنبياء، الذين جاءوا لتتابع الأزمان ومختلف الأقوام وتجاربهم مصدر أسوة وقدوة.

ولقد منحت وراثة النبوة الرسالة الخاتمة صفة العمق التاريخي العالمي والصلاحية لكل زمان ومكان وإنسان، وامتلاك الأهلية للتعامل مع ما يعترض الحياة من الإشكاليات والأزمات، بحيث أصبحت حياة الأنبياء وسيرتهم نوافذ وإضاءات أغنت إنسان الرسالة الخاتمة برصيد تاريخي وأبجدية تمكنه من قراءة جميع الوقائع والحالات وكيفية التعامل معها، فلكل نبيٍّ خصائص وصفات محل اقتداء واتباع، ولقوم كل نبي عادات ومنكرات وعلل وأمراض وأزمات جاءت النبوة لمعالجتها؛ فحياة الأنبياء وسيرهم تُمثل السجل الحضاري التاريخي للإنسان.

لذلك يمكن القول: إن الدرجة الحضارية لكل قوم تجد موقعاً لكيفية التعامل معها في تاريخ النبوة، من أشد الأقوام تخلفاً، منذ النشأة الأولى، إلى أكثرها تقدماً، حتى ينشئ الله النشأة الآخرة.

وتأتي عظمة الرسالة الخاتمة وقيمة مسيرة عطائها، بدءًا من النبوة الأولى إلى اكتمال نزول الوحي، من خلال تعدد الظروف وتنوعها، وتنوع العطاء والعلاج تاريخياً، الأمر جعل من الرسالة، خاتمة النبوة، مؤهلة للتعامل مع جميع الظروف والأحوال.

وبذلك، فالنبوة الخاتمة، ليست مقتصرة على فترة نبوة محمد ﷺ وإنما هي من بدء النبوة الأولى وحتى ختمها، وجاء الجيل، الذي تربى على عين النبوة الخاتمة، نبوة محمد ﷺ، بخصائصه وصفاته، يمثل بمجموعه كامل النماذج، ويقدم أدلة للتعامل مع مختلف الظروف، ويبين مساحات من الفروق الفردية والخصائص، التي تتناسب مع كل ما يطرأ على حياة الناس، من العسر واليسر.

لذلك، يمكن مقاربة الصحابة، رضوان الله عليهم، بمجموع خصائصهم، بالقول:

إنهم يمثلون ما انتهت إليه خصائص وصفات الأنبياء، عليهم السلام، فكما أن الرسالة الخاتمة انتهت إليها أصول الرسالات السماوية والنبوة التاريخية، وأن النبي الخاتم ﷺ اجتمعت له كمالات الأنبياء، فإن الجيل من الأصحاب، المشهود له بالخيرية والاتباع، انتهت إليه خصائص ومزايا الأنبياء؛ ذلك أن تعدد خصائص الأنبياء وصفاتهم وشرائعهم، الأصل أنه إنما يتناسب مع خصائص الأفراد والأزمان، ويحمل العلاج والأدوية لكل علل الأمم، في كل زمان ومكان وإنسان.

إن الصحابة، كما وصفهم الرسول الكريم ﷺ كالنجوم أمنة السماء، التي تحفظ توازن الحياة، وتهدي إلى مسالكها الصحيحة، السليمة من الأزمات، يقول الرسولُ ﷺ: **«النُّجُومُ أَمَنَةٌ لِلسَّمَاءِ، فَإِذَا ذَهَبَتِ النُّجُومُ أَتَى السَّمَاءَ مَا تُوعَدُ، وَأَنَا أَمَنَةٌ لأَصْحَابِي، فَإِذَا ذَهَبْتُ أَتَى أَصْحَابِي مَا يُوعَدُونَ، وَأَصْحَابِي أَمَنَةٌ لأُمَّتِي، فَإِذَا ذَهَبَ أَصْحَابِي أَتَى أُمَّتِي مَا يُوعَدُونَ»** (أخرجه مسلم).

وبعد:

فهذا «**كتاب الأمة**» السادس والستون بعد المائة: «**دور القيادة في إدارة الأزمة**»، للأستاذة سلوى حامد المُلّا، في سلسلة «**كتاب الأمة**»، التي تصدرها إدارة البحوث والدراسات الإسلامية في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، في سعيها الدائب لاسترداد الوعي والفاعلية المبصرة، ومعاودة إخراج الأمة الوسط، التي تتحلى بمنهج الوسطية وتمتلك ميزان الاعتدال، استجابة لقوله تعالى: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ﴾ (الحديد:٢٥)، الأمر الذي يؤهلها ويمكنها من الشهادة على الناس، وتخليصهم من التسلط والظلم والإكراه والأغلال والآصار والأزمات والإشكاليات، يقول تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا﴾ (البقرة:١٤٣).

وذلك العطاء، لا يتحقق ولا يمتد إلا بديمومة تجديد الاجتهاد، في ضوء المتغيرات المستمرة؛ الاجتهاد الذي يأخذ باعتباره فقه النص وفهم الواقع وبناء الملكة الفقهية وتكاملها، ولا يتأتى ذلك إلا باستكمال شعب المعرفة، والتحول إلى الاجتهاد الجماعي، وإقامة المؤسسات ومراكز البحوث والدراسات.

إن إشكاليات العالم اليوم، والإحاطة بعلمها، والقدرة على سبر غورها، وتحديد وجهتها، وإبصار عواقبها، لا يتسع له علم إنسان ولا عمره ولا عقله، مهما بلغ شأنه.

لذلك يبقى السبيل، الذي يكاد يكون الوحيد لاستيعاب إشكاليات الحياة العالمية وتجنب مخاطرها، التي لم تعد تقتصر على أصحابها في هذا العصر العولمي، هو بالتحول إلى مؤسسات الاجتهاد الجماعي، الذي تجتمع لديه سائر الاختصاصات والمعارف، التي تمت إلى هذه المستجدات والإشكاليات والأزمات بصلة، من قريب أو بعيد.

المؤسسات القادرة على القيام بالمراجعات الشاملة لواقع الأمة وموقعها من العالم اليوم، وأسباب تخلفها، في محاولة لإعادة ترميم (الذات) وتنميتها وتحصينها وحسن اختيار دورها، ومعالجة الاختلالات، وحمايتها من المخاطر المحيطة بها، والأخذ بيدها لتجاوز الأزمات، التي تعاني منها أو تقترب من دارها.

ويبقى سبيل الخروج من المعاناة والأزمات، بكل إفرازاتها وتداعياتها، والتخلف والتراجع وإصاباته، بالعودة المبصرة إلى البوصلة الأساس، قيم الوحي،

في الكتاب والسنة، وتنزيلها في السيرة النبوية وجيل خير القرون، التي أصبحنا نحملها ولا نُعْمِلها والتي تحولت ، مع الأسف، إلى أسفار تُطبع وتحمل وتنقل، بحيث أصبح العلم يُرفع على الرفوف، وتُزين به الجدران، ولا تنار به العقول.

وقد يكون من المتفق عليه أهمية العودة إلى قيم الكتاب والسنة، كسبيل للخروج، لكن يبقى المطروح هو: كيفية تلك العودة؟

وفي تقديرنا أن ذلك يتطلب نقداً شجاعاً للطرائق، التي نسلكها ولا توصلنا، كما يتطلب اجتهاداً جريئاً لإبصار آفاق وأبعاد وطبقات من المقاصد والمعاني غابت عن حياتنا، بسبب محاصرة بأسوار من القدسية، ترفعها من التداول وتحرم المساس بها، وتستمر الحال هي الحال، وفي أحسن الأحوال، أو إن شئت فقل: في أردئها، تجيء المحاولات والإسقاطات على الواقع والاجتهادات والفتاوى بائسة أو منحازة، فتصبح تبعاً لهوى السلطان، سلطان السياسة أو سلطان المال أو الجاه، أو تكريساً للهوى الحزبي أو الطائفي أو المذهبي، أو سنداً ودعماً لممارسات يائسة أو طائشة أو عابثة بقيم الدين من بعض أصحاب العقول المعوجة، وبذلك تتحول القيم في الكتاب والسنة من حل للإشكاليات والأزمات إلى صناعة إشكاليات وأزمات مركبة، ونعيش كما يقول الله تعالى: ﴿ظُلُمَٰتُۢ بَعۡضُهَا فَوۡقَ بَعۡضٍ إِذَآ أَخۡرَجَ يَدَهُۥ لَمۡ يَكَدۡ يَرَىٰهَاۗ﴾ (النور: ٤٠).

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد أن عملية إسقاط القيم والأحكام الشرعية على الواقع دون دراية وفقه وفهم لهذا الواقع، بكل تعقيداته، الذي يشكل محل الحكم والذي يفترض أن تتوفر فيه شروط تنزيل الحكم وفي مقدمتها الاستطاعة، حيث لا تكليف بدون استطاعة... هي التي تشكل أزمات وإصابات يأخذ بعضها برقاب بعض؛ بدل أن تقدم الحل وترسم سبيل الخروج وتؤهل لإبداع آلية للتعامل مع الأزمة وتُبصّر بطريق العودة إلى قيم الكتاب والسنة واستنطاقها للإجابة عن مشكلاتنا وأزماتنا، باعتبار أننا نؤمن بعصمتها وخلودها، ونعتقد أن قصورها عن تقديم الحل لمشكلاتنا والعلاج لأزماتنا هو قصور في ذواتنا واجتهادنا وبصارتنا، وغيبوبتنا عن قيمنا الإسلامية وعصرنا الزاخر بالمشكلات معاً.

ولذلك، فبدل أن نقدم الحل نزيد الإشكالية تعقيداً وتأزيماً، وقد يصل الأمر إلى الشك بقدرة القيم الإسلامية على تقديم الحل.

فكيف يتأتى لنا تقديم الحل المناسب والفقه الملائم إذا لم نستدرك آليات فقه النص والتحقق بالتخصصات المعرفية المطلوبة لفهم العصر؟ إننا نعيش عصر ذهاب العلم، الذي أخبر عنه الصادق المصدوق ﷺ.

فعَنْ زِيَادِ بْنِ لَبِيدٍ ﷺ قَالَ: ذَكَرَ النَّبِيُّ ﷺ شَيْئًا فَقَالَ: «**وَذَاكَ عِنْدَ أَوَانِ ذَهَابِ الْعِلْمِ**»، قَالَ: قُلْنَا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، وَكَيْفَ يَذْهَبُ الْعِلْمُ وَنَحْنُ نَقْرَأُ الْقُرْآنَ، وَنُقْرِئُهُ أَبْنَاءَنَا، وَيُقْرِئُهُ أَبْنَاؤُنَا أَبْنَاءَهُمْ إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ؟ قَالَ: «**ثَكِلَتْكَ**

أُمُّكَ يَا ابْنَ أُمِّ لَبِيدٍ، إِنْ كُنْتُ لَأَرَاكَ مِنْ أَفْقَهِ رَجُلٍ بِالْمَدِينَةِ، أَوَلَيْسَ هَذِهِ الْيَهُودُ وَالنَّصَارَى يَقْرَءُونَ التَّوْرَاةَ وَالْإِنْجِيلَ لَا يَنْتَفِعُونَ مِمَّا فِيهِمَا بِشَيْءٍ؟»(أخرجه أحمد).

وقد يكون الأمر المهم هنا أن نعاود التأكيد أن القيم معصومة وخالدة، وهذا لا يعني بالضرورة أن يكون التراث، حتى ولو كان متأتياً من هذه القيم بنظرات واجتهادات بشرية، معصوماً أو خالداً.

وحين نطلب العودة إلى القيم في الكتاب والسنة الخالدة والمعصومة واستئناف المسيرة لتجديد الاجتهاد وكيفية التعامل مع الأزمات والإشكاليات، لا ندعو إلى إسقاط التراث والقفز من فوقه، أثناء العودة إلى قيم الكتاب والسنة، ولكن ندعو إلى عدم الانحباس ضمن ظروفه وأشخاصه وبيئة نشوئه، ونؤكد القول: إن هذا التراث العظيم، الذي تولد عن الاجتهاد والنظر لتنزيل قيم الكتاب والسنة على واقع الناس في أزمان مختلفة هو التجربة الغنية، التي نهتدي بها ونمر من خلالها وتجاربها في الخطأ والصواب والتعديل والتصويب إلى استلهام قيم الكتاب والسنة، وإعادة استنطاقها للإجابة عن أسئلتنا اليومية؛ وهذا النهج لا يتوفر إلا باستيعاب التراث، وبناء الملكة المؤهلة للنظر والاجتهاد، واكتشاف طبقات وآفاق إضافية تناسب عصرنا وبيئتنا وعالمنا، وتحقق خلود الآيات وقدرتها على الإنتاج لكل زمان وحال.

فتجربة التراث غنية، وغنية جداً، لكن تبقى المشكلة: كيف نتعامل مع هذا التراث العظيم، ونستصحبه لإعانتنا على النظر في قضايانا ومشكلات

أزماننا، ونُبصِر، من خلال ما يشكّل لنا من رؤية وتجارب تاريخية، المخاطر والأزمات، التي تعرض لنا، وكيفية التعامل معها؟

والأمر المحزن حقاً، أننا ما نزال نقتصر في التعامل مع التراث على الفخر به، والاتكاء عليه لتغطية حالة العجز ومعالجة مركب النقص، الذي نعاني منه، والتفاخر بأننا أصل الحضارة العالمية اليوم، وفي أحسن الأحوال نحي التراث بالطباعة والنشر والتجليد الفاخر، والتسابق في ذلك، والتباهي بالحجوم والكميات، أو على أحسن الأحوال بتحقيق مخطوطاته وكتبه، شرحاً واختصاراً، واختصاراً وشرحاً، وتتمركز معظم جهودنا حول تنقيته من التصحيف والتخليط، وتحريره من الالتباس، وتوثيقه، ويكاد ينصرف لذلك معظم طلابنا وجامعاتنا ومعاهدنا، وإذا انتهى التحقيق والشرح للمختصرات والمتون والاختصار للشروح والمطولات فقد انتهت المهمة، وذهبت هذه الجهود إلى رفوف المكتبات، كشأن ما سبقها، وقد لا يرجع إليه إلا طالب يحقق مخطوطة أو مؤلفاً بنفس الإطار والموضوع!

وهذا التحقيق عمل عظيم، ومقدمة لا بد منها للانطلاق من نصوص صحيحه وسليمة ودقيقة؛ وطباعتها ونشرها لتمكين الإطلاع عليها عمل عظيم أيضاً، لكن ذلك كله يبقى في إطار الوسائل والأدوات، التي سوف تفتقد قيمتها العملية إذا لم ندركها ونستوعبها ونتمكن منها، لنوظفها ولنبني عليها، ونكون قادرين على بناء الملكة على تجريدها من حدود الزمان والمكان وتوليدها في هذا الزمان وهذا المكان، بكل ظروفه ومشكلاته.

إنه عمل يكاد ينصرف كلياً إلى تحرير الإسناد والرواية، لكنه يبقى مهتماً جزئياً، وبشكل لا يكاد يذكر، بالدراية والفقه والإجابة عن أسئلة الحاضر، وفي أحسن الأحوال القيام بعملية الإسقاط، والعودة إلى الوراء عشرات أو مئات السنين، دون النظر للمتغيرات والظروف والأحوال، تحدونا في ذلك دوافع حزبية أو طائفية أو سياسية -كما أسلفنا- دون القدرة على عملية التنزيل، الذي يلاحظ ظرف الزمان والمكان والاستطاعة وتوفر شروط محل الحكم.

وتبقى مشكلة التمييز بين الإسقاط والتنزيل، هي المعضلة والأزمة الحقيقية، اليوم وغداً وبعد غد؛ ذلك أن الإسقاط عملية حفظ وذاكرة ومقاربة آلية وليس اجتهاداً وإعمال عقل وتحريك ذكاء.

ولعلنا نقول: إن هذا الركود وهذه العطالة والعجز في استصحاب التراث واستنطاقه والاقتصار على إسقاطه على الواقع، دون دراسة أو فقه، انتهى ببعض العجزة إلى الانحباس ضمن التراث، وإعطائه صفة العصمة والتقديس، شأن قيم الكتاب والسنة، والاكتفاء بالقراءة ومعاودة القراءة؛ كما انتهى بالبعض الآخر إلى إسقاطه من حسابهم واهتمامهم والحكم عليه بأنه جاء ثمرة لغير عصرنا وظروفنا، وبالتالي لا يصلح لمعالجة واقعنا!

والكثير منا انحاز عاطفياً للتراث، وأكد على أهميته في استعادة العافية، والعيش في ظل القيم الإسلامية، لكن دون امتلاك المنهج الصحيح والرؤية السليمة واستشعار أهمية توفير التخصصات والمؤهلات اللازمة، فاستعجل أمره، وكان لتصرفه نصيب كبير من العبث بالأحكام الشرعية، والإقدام على مجازفات

غير معقولة ولا مقبولة ولا مثمرة ولا شرعية، فضل بذلك عندهم السعي وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعاً، فشكلت تصرفاتهم وسوء تقديرهم وعدم فقههم ضغثاً على إبالة، وكأن النوايا الحسنة - إن وجدت - تشفع لهم، على الرغم مما يلحقونه بالأمة من إصابات وفتن ونكبات تدمر أجيالها، وتشوّه قيمها، وتنفر الناس منها، وتعيدها إلى نقطة الصفر، وتدخلها في أزمات وإشكالات لا نهاية لها، وبذلك نكسر أسلحتنا بأيدينا، ونمكّن أعداءنا منا.

لقد أكدنا في أكثر من مناسبة أن التعاليم الإسلامية، أو القيم الإسلامية، أو التكاليف الشرعية، تبدأ مع الإنسان من الحال التي هو عليها، والاستطاعة التي يملكها، وترقى به، صعوداً، ولكن ذلك لا يمنع من الإصابة والارتكاس والهبوط في أقدار التدين، بحسب ارتفاع الاستطاعة وتدنيها.

إن التكليف ابتداءً منوط بالاستطاعة، فإذا فُقدت الاستطاعة فلا تكليف، والآيات الدالة على ذلك كثيرة، وكثيرة جداً، يأتي على رأسها قول الله تعالى: ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ (البقرة:٢٨٦)، وقوله: ﴿ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ (البقرة:٢٣٣)، وقوله سبحانه: ﴿ مَنِ ٱسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا ﴾ (آل عمران:٩٧)، وقوله: ﴿ فَإِنْ أُحْصِرْتُمْ فَمَا ٱسْتَيْسَرَ مِنَ ٱلْهَدْيِ ﴾ (البقرة:١٩٦)، وقول الرسول ﷺ: «... إِذَا أَمَرْتُكُمْ بِأَمْرٍ فَأْتُوا مِنْهُ مَا اسْتَطَعْتُمْ»(أخرجه البخاري).

وبذلك نستطيع القول: إن المسلم يطبق الشريعة في كل أحواله وبحسب استطاعته، فإذا زادت استطاعته زادت تكاليفه...

وهكذا، فإن تطبيق الشريعة لا يشكل إشكالية بالنسبة للمسلم في كل الأحوال، حتى في أشدها عنتاً وعسراً.. وبذلك يخرج من عهدة التكليف، ويعتبر ما قام به من التكاليف الشرعية، وفق استطاعته، هو الإسلام المنوط به كاملاً، ولو لم يستكمل جميع فروعه، ويصدق هذا على مسالك الأفراد كما يصدق على الجماعات والدول والأمم، شريطة أن يكون المسلم مؤمناً بكامل التكاليف الشرعية، ما يستطيع منها وما لا يستطيع، وإنما يعمل على بلوغ ما لا يستطيع؛ يؤمن بكل التعاليم والتكاليف، ويطبق منها ما يستطيع ويقع ضمن حدود طاقاته.

وهو بذلك يتجاوز ما يمكن أن يكون من عقدة الذنب، ويغلق نوافذ الطاقة السلبية في ذاته، وينمي الطاقة الإيجابية، ويتوسع في دوائر الخير، في مقاربة لبلوغ الكمال.

كما أنه بهذه القناعة لا يقع أسيراً للأمنيات والرغبات، التي لا يمتلك إمكانها، فيقدم على مجازفات خاسرة، ابتداءً لأنه لا يمتلك مناطها من الاستطاعة، بكل جوانبها؛ كما يتخلص من اللبس والخلط بين الإمكانات والأمنيات وسوء التقدير، عندما ينظر للمشكلات والتكاليف من خلال أدوات معرفية صحيحة وموضوعية.

صحيح أن الشريعة بكامل تعاليمها إنما جاءت متوافقة مع استطاعة الإنسان ومنسجمة مع فطرته ابتداءً، ولا أدل على ذلك من أن الجيل الأنموذج، برعاية النبوة وتسديدها، دلل على أن تكاليفها إنما تقع ضمن

استطاعة الإنسان، لكن صحيح أيضاً، عقلاً وواقعاً، أن أقدار التدين وأحوال الناس لا تثبت على حال، وإنما هي عرضة للصعود والهبوط.

فالرؤية لأبعاد التكليف ومساحاته تبقى متكاملة، والإرادة متوفرة وقائمة، لكن القدرة متفاوتة، بحسب الأحوال، ومن هنا تتفاوت درجة التكليف.

وهنا قضية أيضاً قد يكون من المفيد الإشارة إليها، والتوقف عندها، وفتح ملفها، واستدعائها للتفاكر والاجتهاد والنظرات التجديدية، وهي فرية ادعاء أن المجتمعات غير جاهزة ولا مؤهلة لتطبيق الشريعة، كنوعٍ من الالتواء والالتفاف على القضية، ومحاولة القفز من فوقها، والعمل على تأجيل النظر فيها، وفي ذلك مزيد من الابتعاد عن شرع الله والتأهيل للعمل به.

فإذا تقرر عندنا أن الشريعة تبدأ مع الناس من حيث هم، وأن التكليف منوط بالاستطاعة، فإن تطبيق الشريعة، بحدود الاستطاعة، على مستوى الفرد والمجتمع والأمة والدولة، يبقى ممكناً بل ملزماً في كل الأحوال، وذلك بالقدر المتاح، ومن ثم يبدأ الترقي بالتطبيق، بحسب الاستطاعة -كما أسلفنا- وبذلك يتم تأهيل المجتمع والفرد لتطبيق الشريعة بالشريعة نفسها، إذ لا يمكن أن يُؤهل المجتمع لتطبيق الشريعة بقوانين خارجة عليها، أو معادية لها، أو بعيدة عنها؛ فالتأهيل يبدأ بتطبيق التكاليف الشرعية المستطاعة والممكنة، ومن ثمّ الترقي والتنمية للاستطاعة لتطبيق الشريعة أكثر فأكثر.

وهنا محذور، قد يكون من المناسب التخويف منه والإشارة إليه، وهو اتخاذ حدود الاستطاعة المناسبة لتنزيل الأحكام فلسفة للهرب والقعود عن

الاضطلاع بالأمانة والإرجاء والتنصل من المسؤولية، فالمسلم في ذلك أمام من يعلم السر وأخفى.

هذا من جانب، ومن الجانب الآخر فإن سوء التقدير هو الذي يدفعنا إلى الإقدام على مواجهات وتكاليف غير ممكنة وغير محسوبة، ولا نملك الاستطاعة لممارستها، ومع ذلك نحاول التطاول إلى ما لا نستطيع، بضروب من الحماس، الأمر الذي يجعلنا نخسر ما نستطيع، حيث إننا بذلك ندع ما نملك إلى ما لا نملك، فنخسر الجميع، وقد تكون هذه المسالك اليائسة والمترافقة مع الفقه القليل والرأي العليل هي الدافع لهذه المجازفات الكثيرة والخطيرة، التي بدأت ولم تنته، ذلك أن النظر للإشكاليات والإقدام عليها بدون استيعابها وامتلاك الاستطاعة للتعامل معها، والأدوات المناسبة والاختصاصات المعرفية المطلوبة لتحليلها ودراسة أسبابها والاهتداء إلى طرائق حلها، يؤدي إلى تأزيم المشكلات بدل حلها وحسن إدارتها.

ولعل هذا الذي عرضنا له يمت بصلة كبيرة إلى أن حدود الاستطاعة ومداها إنما يُقوّم بالسنن الجارية في الكون والإنسان والحياة، ويُعاير بالقوانين الضابطة لمسيرة الحياة والتي تمكّن من إبصار المخاطر والأزمات المحتملة، والحيلولة دون وقوعها، ويبصر بكيفية التعامل معها، حال وقوعها، وفق هذا المنهج السني والقانون الاجتماعي: ﴿سُنَّةَ ٱللَّهِ فِي ٱلَّذِينَ خَلَوۡاْ مِن قَبۡلُۚ وَكَانَ أَمۡرُ ٱللَّهِ قَدَرٗا مَّقۡدُورًا﴾ (الأحزاب:٣٨).

ولعل عدم استيعاب مسألة الاستطاعة وإمكانية القدرة على تحديدها والعلم بالقوانين والسنن الجارية، هي التي تدفع إلى المجازفة والتطاول إلى انتظار السنن الخارقة، التي لا تكليف لنا بها، وإنما شأنها إلى الله، بل لعلنا نقول: إن السنن الخارقة قد توقفت في حياة الناس بعد اكتمال الدين الخاتم، بحيث جُعِلَ إنجاز تعاليمه وتحقق تكاليفه وإعجازه في تغيير الحال منوط باستطاعة وعزمات البشر، بعد أن بلغ الإنسان رشده وآتاه الله حكماً وعلماً.

فالمعجزة في حياة الرسول ﷺ والصحابة أنهم أنجزوا هذا البناء من خلال السنن الجارية، من خلال عزمات الناس والتدافع الحضاري، يقول الله تعالى: ﴿وَلَوْ يَشَآءُ ٱللَّهُ لَٱنتَصَرَ مِنْهُمْ وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَاْ بَعْضَكُم بِبَعْضٍۗ﴾ (محمد:٤)، ويقول: ﴿قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْۗ﴾ (آل عمران:١٦٥).

ويبقى الإنسان، وتبقى الاستطاعة محل الحكم ومدار التكليف، لذلك لا بد أن يتم الاجتهاد ليس فقط في إطار حفظ الحكم وتحقيقه ونقله، وإنما بمتابعة الطريق، والتحول بالاجتهاد، كل الاجتهاد، إلى محل تنزيل الحكم الشرعي، واختبار مدى استكمال شروط تنزيله، وفقاً للمعطيات السننية، التي أشرنا إليها.

ولعل لقضية تطبيق الشريعة وكيفية تعامل الأحكام الشرعية مع الواقع بعداً آخر، فيما وراء الاستطاعة، وهو أن مبنى الشريعة على تحقيق مصالح العباد، في معاشهم ومعادهم، ودرء المفاسد عنهم، وأن الأحكام الشرعية معللة بالمصالح ابتداءً، والتكاليف الشرعية في ذلك نوعان، كما هو معلوم، نوع

يتعلق بالعبادات وهو توقيفي تعبدي، الكثير منه غير معلل وغير قابل للتعليل والقياس والاجتهاد تقريباً، والنوع الآخر يشمل أحكام المعاملات، التي مبتناها المصالح والمفاسد؛ وساحة الاجتهاد الكبيرة المتجددة هي في مجال أحكام المعاملات وأحوال الناس واجتماعهم وعمرانهم وتطور مجتمعاتهم؛ وتقدير هذه المصالح والمفاسد إنما يكون من أهل العلم والتخصص به في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والقانونية، والعمران بشكل عام، الذين يمتلكون المرجعية الشرعية أيضاً، وهذا لا يتأتى من فرد أو أفراد بعد هذا التطور الهائل في المجتمعات والتواصل بين العالم والتأثير والتأثر والتحديات المشتركة، الظاهر منها والباطن.

لذلك، فإن السبيل إلى تقدير المصالح والمفاسد إنما يكون باجتهاد جماعي، تتوفر له جميع التخصصات، التي لها علاقة به، ومنها التخصص الشرعي، الذي يشكل المرجعية والإطار والأساس، الذي يقوم عليه البناء الحضاري.

وهنا نقول: إن تنزيل الحكم لابد أن ينظر معه إلى مدى تحقيقه للمصلحة المقدرة، ذلك أن مساحة الاجتهاد في هذه المسائل ومدى الاحتمالات وتغير الاجتهاد من وقت لآخر ومن مجتمع لآخر متسع جداً؛ وحيثما وجدت المصلحة فثم شرع الله.

لذلك نجد الفقهاء الأحناف في فقه المعاملات، كثيراً ما عدلوا عن القياس، كأحد مصادر الأحكام الشرعية، إذا تبين لهم من التطبيق الآلي

ومن المستجدات أن التطبيق يفوّت المصلحة، وقد يفضي إلى مفسدة؛ عدلوا عن القياس إلى الاستحسان، وهو العدول عن القياس لمصلحة واضحة تقتضي ذلك العدول، وإن كان بعضهم أحب أن يسميه، تحوطاً: «القياس الخفي».

كما ذهب بعض علماء الحنابلة إلى تقييد النصوص بالمصالح، وأكثر من ذلك تقديم المصلحة عند التعارض الظاهر، والمصالح إنما ينظر فيها أهل التخصصات المتنوعة .كما أسلفنا . التي لها علاقة بالقضية المطروحة للاجتهاد، واليوم العالم يمر بإشكاليات وقضايا كثيرة ومعقدة ومركبة، وعالم المسلمين تحيط به الأزمات والمشكلات والفتن، التي يأخذ بعضها برقاب بعض، وبمقابل ذلك نجد العبث بالأحكام والمجازفات وسوء التقدير واحتراف الزعامات الجاهلة، التي تنصّب نفسها للحل والعقد، مما يزيد الأمور تعقيداً، ويولد من الأزمة أزمات، ويتقدم الجهل، ويحاصر العلم، وتتسع دائرة الكذب والتدليس، ولا يردعنا قوله تعالى: ﴿بَلْ كَذَّبُوا بِمَا لَمْ يُحِيطُوا بِعِلْمِهِ﴾ (يونس:٣٩)، وقوله: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾ (الإسراء:٣٦).

فهل من سبيل إلى تجديد الاجتهاد، وإعادة النظر بوسائله ومؤهلاته والتخصصات المطلوبة للنظر والرأي، والتأدب مع الحقيقة والواقع، حيث إننا اليوم نفتقد المعرفة ونفتقد أخلاقها، فأنى لنا النهوض والنجاح؟

وقد تكون قضية فقه التنزيل من أهم وأخطر القضايا المطروحة على العقل المسلم، ذلك أن ملف الاجتهاد التنزيلي وأهميته أمر ما يزال خافياً وغائباً،

فالمعطيات الفقهية، أو ساحة الاجتهاد، تاريخياً، اتجهت صوب فقه النص، والامتداد بالقياس، وفقه النوازل، الذي هو أقرب للإسقاط منه للتنزيل، وتطبيق النص على الحوادث المتشابهة، أو الحالات المتماثلة، إلاّ القليل القليل من النظرات المتناثرة هنا وهناك، ولعل المسوغ في هذا كان ذلك التوازي بين النص والواقع، وأن الفقهاء والمجتهدين كانوا في الماضي من داخل المجتمع، العاملين فيه، المدركين لمكوناته ومستوياته وأعرافه واستطاعاته.

أما بعد أن أصبح الكثير من المجتهدين يعيشون خارج حياة الناس وأنشطتهم وأعرافهم واستطاعاتهم وأقدار تدينهم، فلم تعد الأدوات الاجتهادية والساحة الاجتهادية تتجاوز أفق النص إلى فقه واقع الناس، أو فهم واقع الناس، الذي يعتبر موقع الاجتهاد الحقيقي اليوم.

وفهم واقع الناس، واستطاعاتهم، بكل مكوناته وتعقيداته وأدوات قياسه، أصبح بحاجة إلى اختصاصات معرفية دقيقة ومتنوعة؛ وأصبح الاجتهاد الجماعي متعدد التخصصات المعرفية، هو السبيل لتنزيل القيم الإسلامية على واقع الناس.

إن الفهم، أو فقه محل تنزيل الحكم ومكوناته واستطاعاته لا يقل أهمية عن فقه النصوص، في الكتاب والسنة، إن لم يتجاوزها، بعد هذا الرصيد الضخم من فقه النص، وبعد أن اكتمل وتوفر لنا هذا الرصيد التراثي الضخم عبر القرون، وأصبح المطلوب والمطروح:

كيف نتعامل مع هذه القيم وهذا التراث؟ كيف نعيد قراءتها بحسب واقعنا، حتى نتمكن من الارتقاء به من خلالها؟

وكيف نعيد قراءة وتقويم واقعنا، وتحديد مواطن الاعتلالات، ونفقه أسبابها، ونحسن اختيار العلاج الملائم لأمراضنا، وندرس الأسباب المنشئة لأزماتنا في كل مرحلة، ونقارب ذلك من خزانة التعاليم والتكاليف الشرعية؟

كيف نحل المعادلة الصعبة اليوم: نفقه القيم ونفهم الواقع؟ ولعلنا نقول: إن فهم الواقع هو من فقه القيم والنصوص، في المحصلة النهائية.

وإذا لم نحل هذه المعادلة الصعبة، ويتسع في حياتنا فقه التنزيل، نتحول إلى ظاهرة صوتية، وبمجازفات غير محسوبة، وسوء تقدير، وتعسف في تطبيق الشريعة، ومحاصرتها، وإبعاد الناس عنها، وفرارهم منها، بدل أن يفروا إليها طلباً للنجاة.

إن فقه المحل، وإدراك حدود الاستطاعة، ومدى التكليف، في كل مرحلة من حياة الناس، لا يعني التقطيع والانتقاء والتعطيل والإلغاء لأحكام الشريعة ورفعها من ساحة التكليف والتطبيق، وإنما يعني أن التطبيق العشوائي دون التبصر والاجتهاد وتوفر شروط الاستطاعة يفضي إلى حصول المفسدة، بدل تحقيق المصلحة، لذلك يتوقف تطبيق الحكم على توفير الاستطاعة، ويستأنف تطبيقه حين توفيرها.

فتحريم ادخار لحوم الأضاحي للدّافة، عندما تعرضت المدينة المنورة للأزمة، التي لحقت بالناس، حيث «نَهَى رَسُولُ اللَّهِ ﷺ عَنْ أَكْلِ لُحُومِ

الضَّحَايَا بَعْدَ ثَلاثٍ»، لا يعني إلغاء حكم الادخار، بدليل أنه في العام التالي عندما تحسنت أحوال الناس وتغيرت ظروف الاستطاعة وتوفرت شروط التنزيل، تغير الحكم.

تقول السيدة عَائِشَةَ، رضي الله عنها: «دَفَّ أَهْلُ أَبْيَاتٍ مِنْ أَهْلِ الْبَادِيَةِ حَضْرَةَ الأَضْحَى زَمَنَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «**ادَّخِرُوا ثَلاثًا، ثُمَّ تَصَدَّقُوا بِمَا بَقِيَ**»، فَلَمَّا كَانَ بَعْدَ ذَلِكَ، قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، إِنَّ النَّاسَ يَتَّخِذُونَ الأَسْقِيَةَ مِنْ ضَحَايَاهُمْ وَيَجْمُلُونَ مِنْهَا الْوَدَكَ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: «**وَمَا ذَاكَ؟**»، قَالُوا: نَهَيْتَ أَنْ تُؤْكَلَ لُحُومُ الضَّحَايَا بَعْدَ ثَلاثٍ، فَقَالَ: «**إِنَّمَا نَهَيْتُكُمْ مِنْ أَجْلِ الدَّافَّةِ، الَّتِي دَفَّتْ، فَكُلُوا وَادَّخِرُوا وَتَصَدَّقُوا**» (أخرجه مسلم).

إنه فقه كيفية التعامل مع الأزمات، وكيفية إدارتها، ذلك أن الأزمة هي خلل يلحق بالواقع، ويخلف اهتزازات وتغيرات وحاجات وإصابات على غير المألوف والمعتاد، فكيف نديرها؟ وكيف نتعامل معها؟ والأزمة والشدة والمخمصة تغيِّر من الاستطاعات، وتحد من الاستطاعات، وبذلك تتغير الأحكام.

فقد يؤدي تطبيق الأحكام الشرعية الناظمة للحياة الطبيعية إلى مزيد من التأزم والمفاسد، لذلك جاءت القاعدة الشرعية: أن «الضرورات تبيح المحظورات»، وهذا لا يعني أبداً تعطيل الأحكام أو إلغاء التكاليف الشرعية، وإنما يعني فقه تنزيلها ومواءمتها للواقع، يقول الله تعالى: ﴿فَمَنِ ٱضْطُرَّ فِي مَخْمَصَةٍ غَيْرَ مُتَجَانِفٍ لِّإِثْمٍ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾

(المائدة:٣)، ويقول تعالى: ﴿فَمَنِ ٱضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾ (النحل:١١٥).

وهذا الفقه الواقعي الميداني، هو الذي حمل سيدنا عمر ﷺ من وقت مبكر على التعامل مع الأزمات بمقاصد الشرع وفقه المحل والواقع، الأمر الذي جعله، أو الفقه، الذي جعله يتخذ تشريعات إدارية للتعامل مع «أزمة عام الرمادة»، المعروفة في مظانها، ومنها: عدم قطع يد السارق، وإيقاف جباية الزكاة، ومن ثم العودة لجبايتها بعد تحسن الحال، ولعل منها أيضاً وضع الجزية عن نصارى بني تغلب، وعدم قتل المرتد، ومد فترة استتابته، ضمن ظروف معينة؛ وكثيرون هم فقهاؤنا، الذين غيروا فقههم بعد تغير الأعراف والأحوال والمجتمعات، التي كانوا يعيشون فيها، ولا يعني ذلك أبداً إلغاء الأحكام أو تعطيلها أو إسقاطها من ساحة التكليف.

فعدم توفر شروط النجاح المطلوبة لأي عمل اليوم يؤدي إلى إيقاف وحجب المكافأة، أو الجائزة، وهذا لا يعني إلغاءها بحال من الأحوال.

وإذا كان فقه المحل، أو توفر الاستطاعة لتنزيل الأحكام الشرعية على واقع الناس، وتقويم حياتهم بها، في الظروف والأحوال العادية الطبيعية مطلوباً، فإن فقه الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها، وامتلاك القدرة على دراسة أسبابها وتفكيكها، والتبصر بكيفية إدارتها، والأحكام الملائمة للتعامل معها، والخروج منها، هو آكد وأهم، الأمر الذي ما يزال غائباً بالأقدار المطلوبة عن العقل المسلم اليوم، حتى ليمكننا القول: إن ثقافة دراسة المخاطر لمشاريعنا وأعمالنا،

واستشراف الأزمات والاحتمالات، والإعداد لها، وكيفية التعامل معها، حال وقوعها، وفقه الأحكام المناسبة لها، لم تأخذ البعد المطلوب، وتمنح العبرة، وتحول دون التكرار والتراجع المستمر، ولعل ذلك إنما حصل بسبب الفهم المعوج لقضية القدر أصلاً.

إن الفهم المعوج للقدر، هو الذي يؤدي إلى اعتبار وقوع الأزمة والعجز عن التعامل معها والاستسلام لها من أقدار الله! الأمر الذي أفضى بنا إلى العطالة الكاملة، وفقدان الفاعلية، ولجم القوة الإيجابية، وانطلاق القوة السلبية في أشخاصنا، وقد غاب عن الكثير منا الفقه الصحيح وأهمية مغالبة قدر بقدر، وأن تلك المغالبة والمدافعة من قدر الله، وأن حصول الأزمة مسبوق بمقدمات وسنن لم نُبصرها، ولم نأخذ حذرنا، وإذا وقعت فالتعامل معها أيضاً يخضع لسنن وأدوات وآليات تعامل.

إن دراسة الأسباب ودراسة المكونات المركبة للأزمة، وإرجاعها إلى عناصرها الأولى، من خلال فقه الأزمة نفسها، يعتبر المنهج الصحيح لإدارة الأزمة بأقل قدر من الخسارة، ويحقق العبرة منها.. وتلك الدراية وذلك الفقه، لا يتحقق إلا من خلال أدوات وآليات توفرها اليوم تخصصات بعينها.

فلكل أزمة آلاتها وأدواتها وتخصصاتها ووسائل اكتشاف عناصر إدارتها، والتحول بها من الشدة إلى الفرج، ومن العسر إلى اليسر، ذلك أن عوامل الحل كامنة في الأزمة ذاتها، يقول تعالى: ﴿ إِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ﴾ (الشرح:٦)،

فإن جوانب اليسر مرافقة لتعقيدات العسر، والتكليف إنما يكون بمعرفة كيفية اكتشافها، وبذلك يتم تحويل الأزمة من نقمة إلى نعمة.

هذا إضافة إلى أن غياب إدراك البعد النفسي والروحي في وقوع الأزمة، والتعامل معها أثناء وقوعها يخفي كثيراً من الأسباب الفاعلة؛ وكثيرة هي المقدمات النفسية والروحية، التي تفضي بالناس إلى الوقوع في الأزمة، وتنقُّصهم أثناء علاجها وإدارتها، فليس الأمر مادياً فقط، وإن كان الجانب المادي هو أكثر وضوحاً وسهولة في الإدراك ومحلاً للقياس، لكن الإنسان بمكوناته النفسية والروحية هو عنصر أساس في حصول الأزمة وفي حلها، فالله تعالى يقول: ﴿فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ۝ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ۝ (شروط) فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَىٰ ۝ وَأَمَّا مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَىٰ ۝ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَىٰ ۝ (شروط) فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْعُسْرَىٰ﴾ (الليل:٥-١٠).

فهذه الشروط البنائية للنفس البشرية، ذات دخل أساس في حصول الأزمة وصناعة مقدماتها، كما أن لها عطاءً معيناً في التعامل معها، من الصبر والأناة والتأمل والأمل في حلها، والإفادة من عبرتها، والقيام بالمراجعة لأسبابها، وعدم الانكسار أمامها.

لذلك، فقد تكون الإشكالية في تهميش ثقافة الأزمة وأدوات التعامل معها، والتدريب منذ الطفولة الأولى على الاعتماد على النفس، واكتساب البصارة والمهارة، التي تتطلب ترك الإنسان منذ طفولته يواجه مشكلاته بنفسه، تحت إشراف من هو أكثر منه دراية وتربية.

والأزمة إنما ترجع في أسبابها الرئيسة، في معظم الأحوال، إلى الخلل السلوكي تجاه التعامل مع الأشياء: ﴿قُلْ هُوَ مِنْ عِندِ أَنفُسِكُمْ﴾ (آل عمران:١٦٥)؛ والأزمات ليست خوارق تنزل على الإنسان بلا سبب ولا سنة، ذلك أن التربية الاستقلالية والاعتماد على (الذات) في هذا المجال، في البيت والمدرسة والنادي والمصنع والمتجر والإعلام، هو الذي ينشئ أفراداً أو جماعات يواجهون التحدي والأزمات؛ ويبقى المطلوب أن نخلي بين الإنسان، مهما كان عمره، وبين ما يعترضه من إشكاليات؛ وتدخلنا إنما يكون للتوجيه والإعانة على تحديد جوانب التقصير فقط.

أما التربية التواكلية فهي أساس البلاء .. فهي التي تدفعنا باسم الحب والعواطف الجياشة أن نمرض عن الطفل، ونحمل له أشياءه، ونرتب له سريره، ونخاصم عنه أقرانه، ولا يكلف هو نفسه إلا بالبكاء عند الشدة والحاجة والأزمة، لاستدعائنا، لنقوم بكل المهام عنه، فينشأ على ذلك، ويتعود عليه، ويصبح الحل الوحيد لكل مشكلاته وأزماته البكاء والصراخ والعطالة في التعامل مع المحيط، مهما كانت مشكلاته، وعلى ذلك يتشكل الأفراد والجماعات.

وقد تتشكل الأمم على هذه (السيكولوجية)، فتتوهم أن الصراخ والضجيج والخطب والاحتجاج وسماكة الحناجر هي التي تحل مشكلاتها، وفي أحسن الأحوال تستدعي الخبراء والعلماء الغرباء عن البيئة والمشكلات لتحل لها أزماتها، وتبقى هي ظاهرة صوتية، يقول الله تعالى: ﴿حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغَ بَيْنَ ٱلسَّدَّيْنِ وَجَدَ مِن دُونِهِمَا قَوْمًا لَّا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ قَوْلًا ۝ قَالُوا۟ يَـٰذَا ٱلْقَرْنَيْنِ

إِنَّ يَأْجُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفْسِدُونَ فِي ٱلْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰٓ أَن تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴾ (الكهف:٩٣-٩٤).

ونعاود القول: لعل أحد الأسباب الأهم في العجز عن التفاعل مع الأزمة، في العقل المسلم، أو في الواقع الإسلامي، وغياب ثقافتها، والاكتفاء بالموقف السلبي تجاهها: الاعتقاد بأن ذلك من قدر الله، الذي لا يرد، ولا حيلة للإنسان معه، كما أسلفنا.

هذا الفهم المعوج لقضية القدر، انتهى بالكثير من المسلمين إلى العجز، ولو فقهوا مسألة القدر على أنه السنن، التي تحكم الحياة والأحياء بمقدمات ونتائج وعواقب، وأن من تكاليف المسلم مغالبة قدر بقدر، والفرار من قدر إلى قدر، وأن الرسول ﷺ القدوة، ببنائه للحضارة الإسلامية وتجسيده للقيم الإسلامية في حياة الناس، كان يتخذ من الأسباب والوسائل والخطط الملائمة ما يحقق له النجاح ويجنبه الفشل، وكان يحذر أصحابه من الوقوع في علل الأمم السابقة، التي كانت سبباً في هلاكهم، والاعتبار بما حصل لهم، بسبب عنادهم وغفلتهم عن سنن الله في الحياة.

والقرآن الخالد يحض على السير في الأرض والتوغل في التاريخ لتحقيق الاعتبار وعدم الغفلة، يقول تعالى: ﴿ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِكُمْ سُنَنٌ فَسِيرُوا فِي ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلْمُكَذِّبِينَ ۝١٣٧ هَٰذَا بَيَانٌ لِّلنَّاسِ وَهُدًى وَمَوْعِظَةٌ لِّلْمُتَّقِينَ ﴾ (آل عمر:١٣٧-١٣٨)..

وقصص الأنبياء مع أقوامهم، موطن العبرة والحذر، تملأ مساحات كبيرة من آي القرآن الكريم؛ وقصة سيدنا يوسف، عليه السلام، قراءة مبكرة لاستشراف الأزمة، وكيفية الإعداد لها، والتعامل معها، ووضع برنامج عمل، ضمن فترة زمنية، يقول تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ۝﴾ (يوسف:٤٧-٤٩).

وبعد:

فهذا الكتاب في أصله رسالة أكاديمية، تقدمت بها الباحثة لنيل درجة الماجستير في «السياسة العامة في الإسلام»، ويعتبر إحدى المحاولات الاجتهادية لإبراز أهمية دور القيادة في استيعاب الأزمة وإدارتها والمقاربة مع التراث في كيفية التعامل معها، يجيء في الوقت الذي يموج عالم المسلمين بالأزمات، التي يأخذ بعضها برقاب بعض، ويعرض للخصائص والسمات القيادية والتخصصات المعرفية المطلوبة لفقه الأزمة وإدارتها، ويرسم سبيل الخروج منها، وكيفية التحقق بالعبرة والمناعة الحضارية، ويؤكد الحاجة إلى أهمية إعمال المنهج السنني في النظر للأزمة، ذلك أن للسقوط سنناً وقوانين وأسباباً، كما أن للنهوض سنناً وقوانين لا تحابي أحداً: ﴿...فَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ ٱللَّهِ تَبْدِيلًا ۖ وَلَن تَجِدَ لِسُنَّتِ ٱللَّهِ تَحْوِيلًا﴾ (فاطر:٤٣).

والأزمة إشكالية مركبة ومعقدة، لذلك فقد يكون من الأهمية بمكان العمل على امتلاك المعارف والعلوم والتخصصات والأدوات، التي تمكّن من دقة قراءتها، وتحليل مجموعة العناصر المكونة لها، ووضع خطة لمعالجة أسبابها، وأخذ العبرة، وبناء المناعة، للحيلولة دون تكرارها، والتأكيد على أهمية إدراك البعد الإيماني والنفسي والروحي ودوره في بناء القوة الإيجابية للإنسان وانتشاله من اليأس والسقوط والانكسار أمام الأزمة، ولجم القوة السلبية، التي تنتهي به إلى الإحباط والاستسلام، وتخليص المسلم من الروح التواكلية، وتحريض واستنفار الطاقات الكامنة، وتجديد رؤيته الإيمانية، التي تدفعه إلى مغالبة قدر بقدر، والفرار من قدر إلى قدر.

وتبرز في الأزمات أهمية التضامن والتكافل والتعاضد الاجتماعي في مواجهتها وردم الفجوة الناتجة عنها، وأهمية إدراك مغزى قولة الرسول ﷺ عن الأشعريين: «**إِنَّ الْأَشْعَرِيِّينَ إِذَا أَرْمَلُوا فِي الْغَزْوِ أَوْ قَلَّ طَعَامُ عِيَالِهِمْ بِالْمَدِينَةِ جَمَعُوا مَا كَانَ عِنْدَهُمْ فِي ثَوْبٍ وَاحِدٍ، ثُمَّ اقْتَسَمُوهُ بَيْنَهُمْ فِي إِنَاءٍ وَاحِدٍ بِالسَّوِيَّةِ، فَهُمْ مِنِّي وَأَنَا مِنْهُمْ**» (أخرجه البخاري)، وبذلك أبان منهج ترميم آثار الأزمات، وآلية التعامل معها.

ولا شك أن التربية والتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات، وذلك ببناء الشخصية الاستقلالية، التي تتعود مواجهة الصعاب والتعامل مع الإشكاليات منذ الطفولة الأولى، ومروراً بمراحل التنشئة والتثقيف المتعددة، هي المؤهل لإدارة الأزمات، وعدم السقوط أمامها، أو الاستجداء لحلها،

فاليسر من لوازم العسر، فإن مع العسر يسراً، فكيف نبصر ذلك ونحوِّل النقم إلى خيرات ونعم؟

والقيادة المؤهلة لإدارة الأزمة تتطور بحسب الظروف والأحوال، وهي اليوم ليست فرداً، مهما عظم شأنه، وإنما هي مؤسسات، تمتلك المعارف المطلوبة لقراءة الأزمة وسيرورتها وكيفية التعامل معها.

ولعل من أهم ما تميزت به الدراسة المحاولة المقدورة لاستصحاب الميراث الفقهي والثقافي، «تعامل سيدنا عمر بن الخطاب ﷺ مع الأزمة عام الرمادة»، وتجريده من قيود الزمان والمكان، والسعي للإفادة منه، والاهتداء بأضوائه لرؤية المشكلات والأزمات المعاصرة؛ إن مثل هذه المقاربات وهذا الفقه الغائب لا تكفي فيه دراسة ولا دراسات، فإدارة الأزمة ملف مفتوح للنظر والعطاء، ومناخ الأزمة، دائماً، يتطلب فقهاً خاصاً وبصارة نوعية وأحكاماً استثنائية، فـ «الضرورات تبيح المحظورات».

والحمد لله من قبل ومن بعد.

مقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه.. وبعد،

فإن الظروف الاستثنائية الطارئة، كحال الأزمات على اختلاف أنواعها، تعد المجال الحقيقي، الذي يبرز من خلاله دور القيادة ومقدرتها على احتواء الأزمات وإدارتها ومواجهتها والتعامل معها.

ويبرز هذا الدور في أوضح صوره حين تتعلق الأزمات بأمن الإنسان وحياته، كما في حالات الحروب والكوارث، الطبيعية والبيئية، الخارجة عن فعل الإنسان وإرادته، مما يستدعي تدخل إرادةٍ بشرية، على مستوى الفرد والجماعة، تمتلك من الخصائص والسمات، ما يؤهلها لحسن التعامل، والتحرك في الوقت المناسب، واتخاذ مجموعة من القرارات الاستثنائية السريعة، التي تحول دون بقاء الأزمة واستمرارها أو تكرارها.

وتتطلب الأزمات تبني سياسات عامة (مؤقتة) للمواجهة، ضمن رؤى استراتيجية محددة؛ ذلك أن الأزمة حالة استثنائية مؤقتة وطارئة، الأمر الذي يجعل القرارات، التي تُتخذ والسياسات، التي تُعتمد لمواجهتها هي كذلك استثنائية وطارئة.

وهذا الكتاب، محاولة للدراسة والبحث في كيفية التعامل مع أزمة «المجاعة» من خلال أنموذج «عام الرمادة» وأنموذج إدارة سيدنا عمر ابن الخطاب ﷺ لهذه الأزمة، باعتباره قائداً إسلامياً وخليفة للمسلمين؛ ومن ثمّ محاولة استخلاص أهم الدروس والعبر، ومعرفة السياسات والإجراءات، التي تم اتخاذها، واكتشاف السمات القيادية، في شخصية سيدنا عمر ﷺ والإفادة منها في المقاربة والفهم والتحليل لسياسات إدارة أزمة المجاعة، التي حدثت قبل نحو خمس سنوات، في دولة النيجر.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة بالنظر إلى أن كثيراً من الدراسات والمؤلفات، التي تندرج تحت عنوان: «بحوث دور القيادة في إدارة الأزمة»، المتداولة في العالم الإسلامي، إما منقولة من الدراسات الغربية أو مترجمة عنها، مما يؤكد أهمية العمل على تأصيل مفهوم «إدارة الأزمة»، من خلال استدعاء الخبرات والنماذج التاريخية من حضارتنا الإسلامية، ذات الصلة بإدارة الأزمات ومواجهتها.

لذلك اهتمت الدراسة بالتأصيل للنموذج للتاريخي الإسلامي للحكم الراشد، الصالح لكل زمان ومكان، الذي وضع أسسه ومبادئه الرسول ﷺ، وسار على نهجه من جاء بعده من الخلفاء الراشدين، رضي الله عنهم أجمعين، مع التركيز على الدور الرائد لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ في التأصيل والتنفيذ العملي لمبادئ الحكم الراشد، التي سبق بها بقرون عديدة

البنك الدولي ودعوته إلى تطبيق مثل تلك المبادئ والعمل بها، وإعداد برامج إصلاح أو سياسات مواجهة الأزمات، التي قد تطرأ على المجتمع الإنساني، خاصة في الدول النامية.

وتأتي هذه الدراسة لتأكيد أهمية الترابط بين أطراف الأمة الإسلامية وتلاحمها وتكاتفها لموجهة الأزمات، التي تمر بها، كما في حال الأزمة المتمثلة في «نقص الغذاء»، في النيجر، الذي وصل في بعض التقارير الدولية إلى حد «المجاعة»، وتحقيق مبادئ التكافل والتراحم، من خلال الاستفادة من التجارب التاريخية الناجحة في إدارة الأزمات.

ويرجع سبب الاهتمام بالمجاعة في النيجر إلى أن هذا البلد الأفريقي تصل نسبة المسلمين فيه إلى (٩٨%)، من مجموع السكان، وهو عضو في «منظمة التعاون الإسلامي»، كما أن دراسة الأمر، كحالة إنسانية، تنبع من كون النيجر تكاد تكون مرآة عاكسة لكل أنواع المشاكل، التي تتعرض لها دول العالم النامي والمتمثلة في الصراعات السياسية، والانقلابات العسكرية، والمشاكل الاقتصادية، والبيئية، والصحية، ضمن مجتمع وتحت ظل قيادة تعمل في غياب أسس «الحكم الراشد».

ومن جانب آخر، فإن دراسة أزمة «نقص الغذاء» أو «المجاعة»، تكتسب أهميتها بالنظر إلى أن الغذاء يعتبر حاجة إنسانية ملحة، فالمجاعة تمس حياة الإنسان ووجوده، ونقص الغذاء أو عدم وجوده يخلق أزمات

ومشاكل عديدة تمس المواطن وحياته، وتكون سبباً للتدخلات الخارجية، سواء على مستوى الدول أو المنظمات الدولية أو الإقليمية، كل حسب مصلحته وأهدافه.

ولا يمكن حل المشكلات الأخرى ما لم تحل المشكلة الأكثر إلحاحاً والتي تستلزم وجود القيادة الفاعلة القادرة على الخروج منها، ذلك أن ظاهرة القيادة، كفرد أو كمؤسسة، ضمن حكومة أو منظمات إقليمية أو دولية، وقدرتها على صنع القرار وحسن إدارة الأزمات المختلفة، ينعكس على حياة الفرد ومستقبل المجتمع.

وبشكل عام، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها بالنظر إلى عدة اعتبارات علمية نظرية وعملية تطبيقية.

أما الأهمية العلمية (النظرية) [1]، فتتمثل في بيان دور سيدنا عمر ابن الخطاب ﷺ ك (قيادة) وما قدمه كأنموذج للحكم الراشد القادر على إدارة الأزمة، كما في أزمة مجاعة «عام الرمادة» [2]، وما أعده من سياسات عامة، وأصدره من قرارات ذات طبيعة خاصة، اتخذت وفقاً لظروف الأزمة،

(١) حامد عبد الماجد، مقدمة في منهجية دراسة وطرق بحث الظواهر السياسية (القاهرة: جامعة القاهرة، ٢٠٠٠م)، ص١٢٩.

(٢) جبران مسعود، الرائد معجم ألف بائي في اللغة والأعلام، ط١(بيروت: دار العلم للملايين،٢٠٠٣) ص٣٠٦-٥٠٢-٦٨٨، ورد أيضاً في هذا المعجم: مفهوم القحط: أي احتباس المطر والقضاء على الزراعة.

ومدى إمكانية الاستفادة من تلك السياسات، والاسترشاد بما ضربته من أمثلة، وما أعطته من دروس، كسمات قيادية ناجحة في إدارة دفة الأمور، السياسية والاقتصادية والأمنية....الخ.

وأما الأهمية العملية التطبيقية فتتمثل في إبراز دور القيادة في إدارة الأزمة، مع إثبات أهمية الأساليب والإجراءات والقرارات، التي يتم اتخاذها للخروج منها في ظل نمط «الحكم الراشد»، مع بيان أهمية صحة ودقة المعلومات الخاصة بالأزمة وظروفها والذي بدوره يؤكد أهمية عملية الاتصال، التي تجري داخل بيئة الأزمة وخارجها، وأهمية التخطيط والتعامل مع الواقع وإدارته للخروج بأقل الخسائر.

وتتمثل المشكلة البحثية، في السؤال الرئيس للبحث وهو: ما الدروس المستفادة من خبرة الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ كنموذج للقيادة وللحكم الراشد في إدارة أزمة المجاعة «عام الرمادة»؟ وكيف يمكن تطبيقها على حالات معاصرة، كما في أنموذج أزمة المجاعة في النيجر؟

ويتفرع عن ذلك ثلاثة أسئلة:

أولها، ما هو دور القيادة والحكم الراشد في إدارة الأزمة؟ وثانيها، ما هي سمات الدور، الذي اضطلع به أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ في إدارة أزمة عام الرمادة؟ وثالثها، كيف تم إدارة أزمة نقص الغذاء في النيجر؟

وتعتمد الدراسة على منهج تحليل إدارة الأزمة، والذي يقتضي بحث وتحليل ما كتب في موضوع القيادة وإدارة الأزمة والحكم الراشد في جزئه النظري من خلال التعريف بمجموعة من المفاهيم الأساسية. كما تستعين ببعض المقولات النظرية المستمدة من علم إدارة الأزمات، حيث يتم التعامل مع الموضوع بصورة رأسية، بمعنى مناقشة أبعاد الموضوع المطروح حسب سياق الأزمة وأجزائها.

كما تستخدم الدراسة منهج المقارنة بين أنموذجين لأزمة المجاعة، ولسياسات القيادة في إدارة الأزمة، مع اختلاف الزمن والظروف، وذلك بالتعرف على أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الأزمتين، من خلال تفكيك كل أزمة على حدة، مع محاولة بيان الأسباب، التي تجعل الأزمة مستمرة في النيجر، في حين نجحت إدارة عمر بن الخطاب ﷺ في إنهائها عام الرمادة؛ وفي هذا الإطار يتم تحليل منظومة القرارات، التي اتخذتها القيادة في كل حالة في ضوء مقاصد الشريعة الخمسة: (حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال).

والحمد لله رب العالمين.

الفصل الأول

التأصيل النظري لمفهوم سياسات إدارة الأزمة

- تمهيد:

المتابع للأحداث والظروف السياسية في مجالات مختلفة، يلاحظ ما للأزمات بكل أشكالها من دور فاعل ومؤثر في تاريخ حياة الشعوب والمجتمعات، سواء على الصعيد الإيجابي أو السلبي، أو على مستوى الهدم والبناء.

إن المجتمعات، التي اعتمدت فيها القيادة السياسية، على سياسة خاصة وناجحة وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في التعامل مع الأزمات؛ كانت أقدر على مواجهة الأزمة من تلك القيادات، التي انتهجت أسلوباً معايراً تمثل في مواجهة الأزمة بطرق غير مدروسة وعشوائية.

من ذلك يتضح أن نمو واتساع المجتمعات، ونشوء الحروب الدولية والأهلية والصراعات الإقليمية، ونضوب الموارد، وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية من الأسباب، التي أدت إلى إطالة مدة بعض أشكال الأزمات

مثل: المجاعات واستمرار الجفاف، فهي من الأزمات الاقتصادية والبيئية، التي تلعب السياسة دوراً مهماً إما في وقف استمرارها، أو السعي للخروج منها عبر وضع الخطط والبرامج التنموية، التي تساعد على حماية المجتمع من الأخطار وتهديدات الأزمات.

ومن هنا، فقد تعددت الجهود الفكرية من أجل دراسة وتحليل الأزمة وكيفية الخروج منها بأقل الخسائر ومحاولة تفادي تكرارها.

وتظهر الأزمات القائد الكفء، وأهم السمات، التي تميزه، من مثل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب لإدارة الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر.

المبحث الأول

مفهوم «سياسات إدارة الأزمة»

تعتبر نظرية التحدي والاستجابة، التي قدمها «آرنولد توينبي» كأساس لفهم ظاهرة نشأة وتطور الحضارات، من أوائل النظريات، التي تعرضت لمفهوم الأزمة، حتى وإن لم يرد فيها مصطلح الأزمة بهذا التعبير، وخلاصة هذه النظرية هي: أن الإنسانية تقابل ظروفاً بيئية قاسية؛ فإن واجهوها بنجاح فإنهم سوف يتمكنون من إنشاء حضارة قوية ذات شأن، وإن هم فشلوا فإن نمو حضارة متقدمة في تلك البيئة عسير، كالصحراء في شبه الجزيرة العربية، وسوف لن يكلل بالنجاح أبداً. لهذا، فإن نمو حضارة من الحضارات أمر مرهون بمدى نجاح الناس في مواجهة التحدي[1].

استخدمت كلمة «أزمة» في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطــور اســتخدام هذا المفهوم في القرن الســابع عشر، لتعني ارتفـاع درجة التوتر في العلاقـات بين الكنيســة (Church) والدولة (State)، وتم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة إلى لحظات وحالات تحول فاصلة في العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

(1) http://www.cooperativeindividualism.org/toynbee_challenge_and_response.html

وكذلك استخدمت كلمة «أزمة» في بحوث علماء الطب النفسي في إطار ما عرف بأزمة الهوية[1].

- أولاً: التعريف اللغوي:

الأزمة في معاجم اللغة العربية، تعني الشدة والقحط، و(أزم) عن الشيء أمسك عنه[2]. كما تدل كلمة (الأزمة وجمعها (أزمات) على الشدة والضيق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية[3]، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، كما يأتي المصطلح «مأزم» وهو الطريق الضيق بين جبلين، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة.

وقد التفت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون ترجمة مباشرة للكلمة الإنجليزية (Crisis)، كما تطلق الأزمة على المصائب والابتلاءات، ومن ذلك قولهم: «وعلى قدر الأزمات يأتي الفرج»[4].

---

(١) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، ط١(عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م)ص٢١.

(٢) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، ترتيب: محمود خاطر، مراجعة: لجنة من مركز تحقيق التراث بدار الكتب المصرية (القاهرة: ١٩٧٦م) ص١٥.

(٣) المنجد في اللغة والأعلام، ط٣٤(بيروت: دار دمشق، ١٩٩٤م)ص١٠.

(٤) عبد الله إبراهيم الكيلاني، إدارة الأزمة مقاربة التراث والآخر ، كتاب الأمة، العدد١٣١، ط١ (الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ٢٠٠٩م) ص٣٦.

واستخدم الصينيون منذ قرون الكلمة (Weiji) تعبيراً عن لفظ الأزمة، وهي كلمة مركبة تتضمن معنيين هما: الفرصة والخطر، بمعنى أن أي أزمة تنطوي على خطر يجب تجنبه، كما أنها تنطوي على فرصة يجب استغلالها[١].

وتعني الأزمة في معاجم اللغة الإنجليزية، نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في التاريخ، والقلق من المستقبل، وتتطلب اتخاذ القرار المناسب خلال مدة زمنية محددة[٢].

- ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

يشتق مصطلح الأزمة معناه من طبيعة المنظمة، وطبيعة الأفراد، وطبيعة البيئة، التي تتعلق بها الأزمة. ومصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني: لحظة القرار (Moment of Decision)[٣].

كما يمكن تعريفها اصطلاحاً بأنها: موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر أهمها تصاعد شدة الموقف.

كما يمكن تعريفها بأنها: موقف يواجهه الأفراد أو الجماعة أو الدولة، ويكونون غير قادرين على أن يتغلبوا عليه باستخدام الإجراءات العادية الروتينية، مما يؤدي إلى توليد ضغط عمل (Stress) نتيجة التغيير المفاجئ (Sudden Change).

---

(١) المرجع السابق، ص٣٧.

(2) http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/crisis

(٣) محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٤م) ص١٣.

وهناك تعريفات متعددة للأزمة، تختلف باختلاف الحقل المعرفي ومجال التخصص، ومن أهم هذه التعريفات:

١- في مجال علم الإدارة:

يمكن تعريف الأزمة في المصطلح الإداري، بالنظر إلى آثارها، بأنها تهديد خطير يمكن أن يعصف بأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد أو المنظمات والدول، سواء أكان الخطر متوقعاً أم غير متوقع[1].

وهي كذلك، لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير الجهة، التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صانع القرار في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من المعلومات.

وهناك مؤشرات للأزمة، ومنها إنها موقف يتسم بالتعقيد والتشابك، يتضمن تهديداً، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها، وتتلاحق فيها الأحداث وتتشابك الأسباب والنتائج.

ويزداد الأمر سوءاً إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار على السيطرة على ذلك الموقف واتجاهاته المستقبلية.

فهي حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتنجم هذه الحالة عن مجموعة متراكمة من الأحداث، وصولاً إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار.

---

(١) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص٢٢-٢٣، ص٣٧.

٢- في مجال علم النفس:

الأزمة حالة من التوتر وعدم الاستقرار، يصاب بها الفرد أو المجتمع، حيث يتكون المجتمع من ثلاثة أبنية: اقتصادي، واجتماعي، ونفسي، فالمسيرة المتوازنة للأبنية الثلاثة، تتفادى الأزمات، ولكن اختلالها يؤدي إلى صنع الأزمات[١].

من ذلك، فإن المفهوم النفسي للأزمة يعني حالة من الاضطراب، التي يواجه الأفرادُ فيها إحباطاً لأهدافهم المهمة، أو يواجهون تمزقاً كبيراً لجانب أو أكثر من جوانب الحياة، التي يعتمدونها في مواجهة الضغوط، التي تنشأ في بيئتهم[٢].

فالأفراد خلالها، يواجهون معيقاً أساسياً لأهدافهم الرئيسة في الحياة، ويكون من الصعب تذليل هذا المعيق، باستخدام الأساليب المتعارف عليها لمواجهة المشكلات وحلها، ويترتب على هذه الحالة، حقبة زمنية من اختلال التوازن والاضطراب، يقوم الأفراد في ظلها بمحاولات متعددة لحل الأزمة.

وتترك الأزمات آثاراً نفسية على المتضررين منها باختلاف نوع وطبيعة الأزمة وشدتها[٣]؛ مثل الاكتئاب، والهستيريا، والمخاوف المرضية[٤] والتي قد تؤدي إلى أمراض عضوية تؤدي إلى الموت.

---

(١) محمد رمضان محمد، المنظور النفسي الاجتماعي لمواجهة الأزمات (دبي: مطبعة الفجيرة الوطنية، أكاديمية شرطة دبي ٢٠٠٧م)ص١٢٣.

(٢) يوسف أحمد أبو فارة، ص٢٢-٢٣-٢٥.

(٣) إذا لم تحل المشاكل في مجتمع ما، فسوف تتحول إلى كوارث، قد تؤدي إلى أزمات؛ للمزيد يمكن الاطلاع على المرجع السابق، ص٢٢-٢٣-٢٥.

(٤) محمد رمضان محمد، مرجع سابق، ص٧١-٧٢.

٣- في مجال علم السياسة:

يقصد بالأزمة السياسية موقفاً سياسياً مفاجئاً غير متوقع، يشكل بالنسبة للقائد السياسي تهديداً أساساً للأهداف القومية، مع وجود فترة زمنية محدودة لاتخاذ القرار.

وقد ظهر مفهوم الأزمة في علم السياسة، باعتباره علم إدارة الدولة؛ وهو ما تجلى من خلال تبني الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة (Task Force) أو غرفة العمليات (Operation center) لإدارة المشاكل الحادة[1].

كما تعني الأزمة في علم السياسة، تداعياً سريعاً للأحداث، يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي على نحو غير مألوف، مما يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف.. وتشير كذلك، إلى وضع خارجي عارض يتضمن عنصر المفاجأة، وينطوي على توتر أو مشكلة داخلية أو دولية، تحتاج إلى سرعة المواجهة السياسية على مستوى العلاقات الدولية والإقليمية لتجنب آثارها أو التخفيف من حدتها.

ومفهوم الأزمة لا ينحصر في السياسات الدولية أو علاقات الدول ببعضها أو في القطاع العام أو الخاص فقط، وإنما يمتد ليشمل جميع أوجه الحياة، التي تتطلب قراراً تنتج عنه مواقف جديدة، سلبية أو إيجابية[2].

---

(١) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٢) المرجع السابق، ص١٨-٢٥.

٤- في مجال علم الاقتصاد:

تعرف الأزمة الاقتصادية بأنها، الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها والهادف إلى تحقيق غايتها.

وكذلك تعرف على أنها قصور الموارد بالنسبة للاحتياجات في فترة ما، أو قصور الإنتاج عن تلبية متطلبات الاستهلاك[١].

٥- في مجال العلم العسكري:

تعني، أحد المتغيرات السلبية، التي تضر بالأمن في منطقة ما، خلال فترة زمنية محددة، كالحوادث والظواهر الإجرامية، كما إنها وضع سياسي عارض، يتطلب التصعيد إلى استخدام القوة أو التلويح بها، للتأثير على موقف الأطراف الأخرى وردعها أو للدفاع عن النفس.

٦- في مجال علم الاجتماع:

يقصد بها اختلال نظام القيم والتقاليد، إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته، وإعادة التوازن للنظام، حتى يتلاءم مع التغيير الناجم عن تطور المجتمع، كما إن الأزمة الداخلية هي تفاعل ناشئ بين مدى توفر الحاجات الأساسية للشعب والحرية المكفولة له[٢].

---

(١) أسامة منصور السواح، المفاهيم الأساسية لعلم الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، ط١ (دبي: أكاديمية شرطة دبي، ٢٠٠٦م) ص٣٦-٣٧.

(٢) المرجع السابق نفسه.

مما سبق يتضح؛ أن الأزمة وإن كانت لها جوانب وظروف تبدو في أوقات كثيرة مادية، إلا أنها في حقيقتها وجوهرها ظاهرة إنسانية تصيب الفرد والمجتمع، وتختلف نتائجها بحسب مدى إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها من قبل القادة ومتخذي القرار.

ورغم المحاولات السابقة، إلا أن تعريف مفهوم الأزمة ظل مفهوماً يتسم بالصعوبة[1]، حيث كثيراً ما يتم الخلط بين المقصود بالأزمة، والمشكلة، والكارثة[2]. وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها، لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل أو على تعدد مستوياته[3].

- ثالثاً: التعريف الإجرائي: الأبعاد والمؤشرات:

١- أبعاد الأزمة وسماتها:

عرف بعض الباحثين الأزمة بأنها مرحلة من الاضطراب والارتباك، الذي يحدث في مسار النمو الطبيعي للنظام.

فالأزمة الاقتصادية تشير إلى مرحلة من التدهور، الذي يصيب معدلات التنمية بعد فترة طويلة من الاستقرار. كذلك تتضمن الأزمة مفهوم الطوارئ

---

(١) المرجع السابق، ص٣٠.

(٢) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأزمات، ط٣ (مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠١م) ص٩.

(٣) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، الأسس.. المراحل.. الآليات، ط١ (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٩م) ص١٥.

(Emergency) حيث يواجه النظام تهديدات تفرض عليه مشكلات جديدة، وتتطلب حلولاً فورية[1].

كذلك، فإن ضيق الوقت يعد من أهم السمات المرتبطة بالأزمة والتي ترفع مستوى عدم اليقين (Uncertainty).

كما تؤدي الأزمة إلى تغيير في النظام السياسي وما يصدر عنه من سياسات، نظراً لما تتسم به من سمات على النحو التالي[2]: عنصر المفاجأة، والإضرار بمصالح قوى اجتماعية رئيسية أو تهديدها، وتؤثر الأزمة على الهياكل والأبنية المؤسسية (مما يدفع للإصلاح).

ويعد نظام الحكم الجيد (Governance) أساس إصلاح السياسات العامة؛ وتتعلق الأزمة بأسس وركائز الشرعية.

وقد تؤدي الأزمة إلى ظهور تحالفات سياسية تتبنى وتؤيد مطلب التغيير، ويأتي عنصر القيادة الحزبية القوية على رأس تلك التحالفات، وخصوصاً في النظم البرلمانية، والعكس صحيح، بمعنى أن تغيير النظام السياسي والسياسات العامة بعد الأزمة، يصبح أقل احتمالاً إذا ظهرت جماعات مصالح وقيادات مقاومة للإصلاح تجد في التغيير خطراً عليها.

---

(1) Arjen Boin,Benhet Sundelius, Eric Stern, Paul Hart, The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure,First published,Cambridge University Press, 2005 ,p2-3.
(2) Lynn T . Drennan and Allan McConnell, Risk and Crisis Management in the Public Sector, London and New York, Routledge Taylor & Francis Group, P 51-54.

٢- مثلث الأزمة:

اتفق معظم العلماء والباحثين على التعريف الثلاثي للمفكر «تشارلز هيرمان» من مدرسة صنع القرار والمعروف باسم «مثلث الأزمة» والذي يقول: إن الأزمة هي:

موقف مفاجئ، أو(المفاجأة) (Surprise)، ينطوي على درجة عالية من التهديد (Serious Threats) للأهداف والقيم والمصالح (للأطراف)، ويدرك فيه صانع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذه، ضيق (Limited) أو قصير وغير كاف لاتخاذ التدابير اللازمة لهذا الموقف، على أن يكون في إطار من نقص أو غموض المعلومات (Lack of Information)،

فمثلث الأزمة، كأسلوب للتعريف يتميز بالوضوح والبساطة والدقة، ويتضمن مقومات وخصائص أساسية للأزمة يمكن من خلالها تمييزها عن أي حدث آخر، مع إمكانية تطبيقه على كافة أنواع الأزمات في مختلف المجالات، ولهذا فهو أكثر التعريفات شيوعاً.

- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأزمة:

هناك مجموعة من المفاهيم، التي ترتبط بمفهوم الأزمة وتتداخل معه، ويعتبرها البعض مترادفات، بينما يحرص البعض الآخر على التمييز وعدم الخلط بينها وبين مفهوم «الأزمة» محل الدراسة، مثل مفاهيم: «المصيبة»، و«النكسة»، التي تطول مدة المعاناة من آثارها، و«النكبة»، و«الكارثة»، وهي وفق تعريف المنظمة الدولية للحماية المدنية:

«حادث كبير ينجم عنه خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وقد تكون طبيعية مردها خارجاً عن إرادة الإنسان، وقد تكون اصطناعية أو فنية مردها فعل الإنسان، سواء كان إرادياً، أو لا إرادياً، وتتطلب مواجهتها معونة تقدمها الحكومة الوطنية، أو يتم تقديمها على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية»[1].

كما تعني الكارثة: خللاً مفاجئاً يصيب المجتمع، ويكون هناك احتمال كبير للتعرض لأخطار شديدة، وهي تحتاج إلى تعبئة جهود عظيمة لمواجهتها (دعم خارجي؛ كافة أجهزة الدولة؛ المنظمات الإقليمية؛ والدولية؛ وغيرها من لاعبين، سواء حكوميين أو غير حكوميين)[2].

ومن المفاهيم، التي تؤدي لحدوث الأزمات، مفهوم «الصراع»، الذي قد ينطوي على استخدام القوة العسكرية.

وبالإضافة إلى العناصر المتضمنة في «مثلث الأزمة» كالمفاجأة، وضيق الوقت، والتهديد، وندرة وغموض المعلومات، تسود حالة من الخوف والقلق تحسباً للنتائج، التي قد تنجم عن الأزمة (خسائر؛ انهيار كيان المؤسسة، التي نشبت بها؛ اهتزاز هيبة متخذ القرار؛ تصاعد الأزمة واتساع نطاقها ليمتد إلى مجالات أخرى)..الخ.

---

(١) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص٢٦٣.

(٢) أسامة منصور السواح، مرجع سابق، ص٣٢- ٣٥، ٤٥-٤٦-٧٠.

يضاف إلى ذلك مفهوم «الصدمة»، حيث تؤدي لحظة البداية الفعلية للأزمة إلى صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف ويعرقل إمكانيات وقدرات صانع القرار على المواجهة.

وبطبيعة الحال، فإن التعدد في المستويات والأبعاد، وإمكانية انتشار الأزمة إلى مجالات أخرى أو اتساع نطاقها الجغرافي يظهر جوانب تعقد الأزمة، كما يبين أهمية تأثير متخذ القرار في إدارتها.

- رابعاً: التعريف بمفهوم إدارة الأزمة:

يعكس مفهوم «إدارة الأزمة» الارتباط الوثيق بين مفهوم الأزمة من جانب ومفهوم الإدارة من جانب آخر، حيث يمكن تعريف المفهوم من خلال تقسيمه إلى شقين:

الشق الأول: تعرف الإدارة في جذرها اللغوي: بأنها جعل الشيء يدور، ومن استعمالها بهذا المعنى ما جاء في صحيح مسلم باب: «استحباب إدارة الماء واللبن ونحوهما عن يمين المبتدى»، عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ ﷺ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ أُتِيَ بِلَبَنٍ قَدْ شِيبَ بِمَاءٍ وَعَنْ يَمِينِهِ أَعْرَابِيٌّ، وَعَنْ يَسَارِهِ أَبُو بَكْرٍ، فَشَرِبَ ثُمَّ أَعْطَى الأَعْرَابِيَّ، وَقَالَ: **«الأَيْمَنَ فَالأَيْمَنَ»**.

وكذا نقول: أدار الرحى، أي حركها، وأدار محرك العجلة أي جعلها تدور، ثم أطلق وصف الإدارة على تحريك جهد جماعي نحو هدف محدد[1].

---

(١) عبد الله الكيلاني، مرجع سابق، ص٣٥-٣٦.

والإدارة في الاصطلاح: هي استخدام جهد مشترك لتحريكه نحو هدف.

وهكذا، فالإدارة تفترض وجود جهد جماعي، فلا يوصف العمل الفردي بصفة الإدارة، إذ المدير يتولى تنفيذ الأهداف عن طريق توجيه فريق العمل. كما إن الإدارة تتعامل مع الناس، فلا يوصف التعامل مع الآلات والجمادات بأنه عمل إداري، إلا إذا كان له صلة بالناس، ويريد توجيه جهودهم نحو هدف ما.

وعملية الإدارة هي تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف بتوجيه فريق العمل، وإعداد الكوادر المؤهلة، ثم التدبير للتنفيذ.

والشق الثاني: إدارة الأزمة، هو اصطلاح نشأ في الأصل في إطار الحديث عن إدارة الدولة، للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل: الزلازل، والفيضانات، والأوبئة، والمجاعة، والحروب، وبعد ذلك، نما المصطلح بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية[1].

ويتم تعريف المصطلح في علم العلاقات الدولية، بأنه: عملية الاستجابة لما تحمله الأزمة من تهديدات وظروف طارئة من خلال اتخاذ قرارات ملحة، في ظل نقص المعلومات.

---

(١) محمد نصر مهنا، مرجع سابق، ص١٣.

وبناء على ما سبق، تعتمد إدارة الأزمة على نوع وحجم التهديد، فمثلاً، الأزمة الاستراتيجية، تختلف عن التحديات الإجرائية أو التكتيكية، التي تواجه القيادة في الظروف العادية. فإلى جانب محاولة التقليل من أضرارها الاجتماعية والسياسية، يصبح على القيادة مهمة إعادة الثقة في قدرة النظام على مواجهة أي أزمات جديدة في المستقبل[1].

وتعتبر إدارة الأزمات منهجاً إدارياً للتعامل مع ظروف الأزمات، والاستعداد والتخطيط لمواجهتها، وهو أسلوب يعتمد بالدرجة الأولى على القدرة التنبئية لتوقع الأزمات، ووضع سيناريوهات لها من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف في التنظيم الإداري، ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها.

مما سبق، فإن مفهوم «إدارة الأزمات» يتمحور حول:

التخطيط الدقيق لتفادي العديد من المخاطر، من خلال فن القضاء على تفاقم وتضخيم الأزمة، باتباع الخطوات الإجرائية السريعة والحاسمة، التي تتخذها المنظمات والمؤسسات لتفادي الوقوع في الأزمة، مع أهمية افتراض أسوأ سيناريو من الممكن أن يحدث، والتخطيط لتفادي الوقوع في الكوارث[2].

---

(1) Arjen Boin,Benhet Sundelius, Eric Stern, Paul Hart, The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure,First published,CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2005,P4.

(٢) محمد رمضان محمد، مرجع سابق، ص٢٩ -٣٠.

- خامساً: سياسات إدارة الأزمة:

تزخر أدبيات إدارة الأزمة بما يشبه تقديم «وصفات» حول أفضل الممارسات والأساليب في إدارة الأزمة فيتحدث (W.Timothy Coombs) عن أهمية الاعتماد على وسائل الاتصال، ويشير إلى[1]:

ضرورة وضع خطة، وتشكيل فريق، ووجود متحدث رسمي يتولى مخاطبة الرأي العام وصياغة الرسائل الاتصالية والإعلامية أثناء الأزمة، مع استخدام قنوات الاتصال والإعلام المتاحة، بداية من الصحافة ومروراً بالتلفاز، حتى أحدث الوسائل كمواقع الإنترنت (الشبكة الدولية للمعلومات).

من التعريفات السابقة، يمكن تحديد مفهوم «إدارة الأزمة» بأنه:

عملية توجيه وتحريك الأفراد من خلال تهيئة الظروف والإمكانات لإيجاد آلية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة من ضمن بدائل متعددة، وهو ما يتم، بواسطة قيادة قادرة وفاعلة، تقوم بصياغة السياسات المناسبة لحل الأزمة.

- سادساً: أهمية دور القيادة في إدارة الأزمة:

تحت عنوان: «الاستجابة للأزمة والتعامل» معها يقسم الباحث (Timothy)[2] عملية إدارة الأزمة لمرحلتين، حيث يميز بين مرحلة رد الفعل المباشر أولاً، ومرحلة المعالجة وتصحيح السمعة، أي إعادة بناء الثقة ثانياً.

---

(1) http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Coombs_Crisis2.pdf, W. Timothy Coombs, Ph.D , December 2007,p 3.
(2) Ibid, p6.

ويتناول قضية «المسؤولية»، فيميز بين أزمات محدودة تنجم عن كوارث طبيعية أو حوادث أو أخطاء فنية أو عنف غير مقصود، حيث تعد مسؤولية القيادة السياسية محدودة، بينما تزداد المسؤولية في حالة الأخطاء البشرية، أو سوء الأداء، أو انتهاك القانون، وفي كل المراحل السابقة، بما فيها مرحلة ما بعد الأزمة (Post-crisis)، يؤكد (Timothy) على أهمية مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح (Stake holders) مع القيادة في عملية صنع القرار والفرز والاختيار بين البدائل.

وهكذا ترتبط الإدارة الكفؤة للأزمة بكل من مفهوم القيادة السياسية ومفهوم الحكم الراشد، حيث تلتقي الأبعاد الثلاثة حول أهمية «المشاركة» الديمقراطية في صنع القرار.

ولا يختلف هذا المفهوم كثيرًا عن مبدأ الشورى في الإسلام.

لقد ارتبط مفهوم إدارة الأزمة بعنصر القيادة السياسية ارتباطاً تلازمياً، وصانع السياسة عندما يستجيب بكفاءة للأزمة، فإنه يقلل من حجم الضرر لأدنى درجة ممكنة، بينما تتضاعف الأزمة إذا فشلت القيادة في إدارتها.

ففي أوقات الأزمات يزداد تعلق المواطنين بقياداتهم على كافة المستويات بدءًا من الرؤساء ومروراً بالقيادات المحلية، والسياسيين المنتخبين، ومديري الإدارات، ووصولاً لموظفي الخدمة العامة والبيروقراطية، حيث يتوقع منهم، بوصفهم صانعي قرار، مواجهة التحديات والتهديدات أو على الأقل التقليل من حجم الخسارة الناجمة عن الأزمة، وبالتالي، فهؤلاء هم الأقدر على الخروج

بمجتمعاتهم من الأزمة، وكذلك، فإن عليهم شرح ما حدث، وتوضيح أين يكمن الخطأ، وطمأنة الناس بأن الأزمة لن تحدث مجدداً في المستقبل[1].

كما تشير الأدبيات إلى خمس مهام رئيسة ترتبط بدور القيادة في إدارة الأزمة، وهي:

الإدراك، وصنع القرار، والشرح والإقناع، ووضع نهاية للأزمة، والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة، وهي مهام متكاملة، وتعد أساساً لما سيبنى عليها من استراتيجيات وسياسات للإصلاح، ولذلك، يعد القيام بها بمثابة اختبار للقيادة السياسية، ومدى توفر معايير الحكم الراشد.

فإدارة الأزمات تحتاج لمبادرات حاسمة ولقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتأزم، ليكون لإدارة الأزمة عبر قيادة رشيدة وفاعلة، زمام المبادأة في إدارة الأحداث ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر.

والأزمة، هي التي تبين مدى مهارة وإمكانيات القيادة في إدارتها، مع إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لتغيير السياسات العامة[2].

---

(1) Arjen Boin,Benhet Sundelius, Eric Stern, Paul Hart, The Politics of Crisis Management, Public Leadership under Pressure ,First published ,Cambridge University Press, 2005,p1, pp 10-15.

(٢) جيمس أندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة: عامر الكبيسي، ط٢(الأردن: دار المسيرة، ٢٠٠٢م)ص٩؛ وتعرف السياسة بأنها: برنامج عمل هادف يعقبه أداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية أو موضوع أو محاولة إصلاحها بما يتماشى والأهداف المحددة أو تلك التي ستوضع وترسم خلال الأزمة.

ومن سمات الأزمة التعقيد الشديد، مما يتسبب في سوء الفهم، وسوء الإدراك حول أسباب وأبعاد تلك الأزمة، وبالتالي الأسلوب الأمثل لإدارتها.

كذلك، يعد التنبيه المبكر بالأزمات في حكم المستحيل بصفة عامة، فمثلاً انفجار «بركان ايسلندا» في نهاية فصل الربيع لعام ٢٠١٠م، كان خارج نطاق التوقع، مما يفتح باب الخطأ في إدراك الموقف، فجاءت ردود أفعال سلطات النقل الجوية في أغلب الدول الأوروبية على نحو مبالغ فيه، لترجيح الاعتبارات المتعلقة بالسلامة والأمن، وهو ما تسبب في خسائر مادية ضخمة تكبدتها شركات الطيران.

وتعد الأزمة لحظة كاشفة، حيث تلقي الضوء على بعض أوجه القصور الموجودة في أداء النظام، مثلما يحدث في كثير من الدول النامية على أثر حدوث كوارث طبيعية كالزلازل والسيول، فبخلاف الظاهرة الطبيعية ذاتها، تكشف الخسائر الإنسانية الفادحة عن أوجه الفساد أو سوء الإدارة الكامنة في بعض الأنظمة.

وفي أحد المؤلفات الصادرة من جامعة كمبردج بعنوان: (The Politics (of Crisis Management, Public Leadership under Pressure أو: (سياسة إدارة الأزمات، القيادة العامة تحت الضغط)، لمجموعة من المؤلفين، يشير أحد الكتاب لأهمية العلاقة بين إدارة الأزمة والسياق السياسي المحيط،

ومدى كونه نظاماً ديمقراطياً، حيث إن الديمقراطية تفرض قيوداً على قدرة القيادة في اتخاذ ما تراه من قرارات سوف تكون محلاً للرقابة والنقد من جانب الصحافة الحرة والإعلام المفتوح والمعارضة الحزبية، وفي ظل مبادئ المساءلة، والمحاسبة، وحكم القانون، التي يجب على القيادات أخذها بعين الاعتبار، فإذا كانت إدارة الأزمة في حد ذاتها مهمة صعبة، فإنها تصبح أصعب في سياق يتسم بالديمقراطية[١].

كما يتحدث المؤلفون[٢] عما أسموه: «ثقافة الخوف» (Culture of fear)، التي أصبحت الثقافة السائدة في المجتمعات الغربية الحديثة والتي يطلق عليها تعبير «مجتمع المخاطر» (Risk society).

وهكذا لم تعد إدارة الأزمة، كمفهوم، تتعلق فقط بقدرات المؤسسات الحكومية أو بالسياسات العامة، ولكنها أصبحت نشاطاً سياسياً أوسع من ذلك، مما يزيد من الضغوط، التي تقع على القيادة السياسية وتثير قضايا القوة، والصراع، والشرعية.

---

(١) القيادة في المجتمع الديمقراطي تخضع للرقابة والمحاسبة وبالتالي تكون تحت المجهر خشية فقد النظام للسلطة ولا تستطيع اتخاذ قرارات سريعة أو منفردة دون الرجوع إلى المؤسسات الأخرى المنتخبة كالبرلمان.

(2) Arjen Boin, Benhet Sundelius, Eric Stern, Paul Hart Op.Cit p8,9 .

وإلى جانب مفهوم «إدارة الأزمة»، والاهتمام بتعريفه، اهتم الباحثون كذلك بمفاهيم أخرى ذات صلة، مثل: مفهوم «دورة حياة الأزمة» (Crisis management cycle)، الذي يتعلق بأفضل أسلوب لدراسة الأزمة عبر تقسيمها إلى مراحل أربع هي:

مرحلة الوقاية (Prevention) وتعني تقليل المخاطر، وتقييم التهديد، وتوقع المستقبل؛

ومرحلة الاستعداد (Preparation) وتعني التخطيط، ومحاكاة الظروف، والتدريب، والتعليم؛

ومرحلة الاستجابة (Response) أي العمل تحت الطوارئ، وإعادة حشد الموارد، والاتصال؛

ومرحلة تجاوز الأزمة (Recovery) وتشمل التحليل، والاستشارة، والبحث، والمساءلة، والتعلم[1].

---

(1) Lynn T, Drennan and Allan McConnell, Risk and Crisis Management in the Public Sector, Routledge Taylor & Francis Group, LONON AND NEW YORK ,p 25- 26.

المبحث الثاني

تعدد سياسات إدارة الأزمة بحسب تنوع الأزمات

تتعدد أساليب إدارة الأزمات، بتعدد التصنيفات والأنماط والمراحل، الواردة لمفهوم «إدارة الأزمة» ولا يوجد تصنيف موحد لأنواع الأزمات، حيث تختلف باختلاف الأسس، التي يعتمدها الباحثون في إجراء التصنيف.

وفيما يلي أهم تصنيفات الأزمات:

- أولاً: تصنيف الأزمات وتعدد أنواعها:

هناك عدة سيناريوهات لإدارة الأزمة، وهي تختلف باختلاف طبيعة الأزمة وأيضاً بحسب المرحلة، التي تمر بها، وعند الشعور بوجود أزمة ما، يُعلن عنها، وتُخبر بها القيادات لأخذ الحذر ومن ثم يحدث إدراك لواقعها وظروفها، وهذه المرحلة تتطلب نفاذ بصيرة وقوة ملاحظة، فمن المهم مثلاً اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي الأزمة قبل وقوعها، فإدارة الأزمات تشمل التخطيط لمنع وقوع الأزمة، وتحتاج قيادة ذات طبيعة خاصة[1].

فكم من أزمة صغيرة، ازدادت نتيجة اتخاذ القرار الخاطئ وسوء اختيار فريق إدارة الأزمات.

---

(١) محمد رمضان محمد، مرجع سابق، ص٣٦-٣٧، و١٠٧، ٢٠٣.

١- التصنيف وفقاً لأسباب الحدوث:

تنقسم الأزمات، وفقاً لأسباب حدوثها، إلى:

- **كوارث طبيعية:** (Natural Crises & Disasters) ناجمة عن قوى فوق سيطرة البشر، مثل: الزلازل، والأعاصير، والفيضانات، والجفاف وغيرها، وهي تسبب خسائر مادية وبشرية، وقد تؤثر بشكل إيجابي في تماسك المجتمع، حيث تساعد الدول بعضها بعضاً، كما حدث في زلزال «هايتي» و«إعصار تسونامي».

- **أزمات وكوارث بشرية من صنع الإنسان:** (Man – Made Crises & Disasters) وهي ناجمة عن تصرفات يقوم بها البشر، ومن أمثلتها: المخاطر المدمرة الناجمة عن التسلح، وأعمال القتل العمد، والحروب، وخلافات العمل، وتدمير البيئة، وغيرها[١].

فالأزمات تتطور على نحو دوري، ولا تأتي فرادى، وهي لا تخضع لنظام ترتيب، فإن دورة حياة الأزمة تجعل من الصعب معرفة النقطة، التي تنتهي عندها أزمة ما وتبدأ أخرى[٢].

وهناك ثلاث فئات من العوامل يمكن أن تعوق قدرة النظام والمؤسسة على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، التي تنبئ بوقوع أزمة، هي: حجب

---

(١) المرجع السابق، ص١٢٥-١٢٦.

(٢) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢م) ص١٣.

المعلومات المهمة عن الأفراد، الذين يحتاجون إليها، لذلك لا يتم التعرف على نقاط الضعف؛ ووجود صورة خاطئة أو معتقدات غير صحيحة عن مناعة المؤسسة ضد الأزمات أو قدرتها على كشف إشارات الإنذار؛ وتفتقر بعض المؤسسات كذلك إلى المقدرة على الاستجابة المناسبة لخطر معين[1].

٢- التصنيف وفقاً لدرجة الشدة:

يتم التمييز بين نوعين من الأزمات، وفقاً لدرجة شدة الأزمة: أزمات خفيفة، وأزمات عنيفة.

الأولى، يكون تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية محدوداً، ويسهل التعامل والتعاطي معها وعلاجها.

والثانية، بالغة الشـــدة في تأثيرها، وتدار من خلال العمل على تفتيت الأزمة وتجزئتها إلى أجزائها الرئيسة.

٣- التصنيف وفقاً لمعدل التكرار:

وتصنف الأزمات من حيث تكرارها إلى: أزمات دورية، وأخرى غير دورية. الأولى، تعصف بالنظام والمؤسسة بصورة دورية، في الأغلب نتيجة أسباب خارجية (معظمها اقتصادية).. والثانية، لا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، وتحدث بصورة عشوائية ومن الصعب توقعها، وتتطلب استخدام نظام فاعل لتوقع الأزمات، حتى تكون نتائجها غير مدمرة ومن أمثلتها: الأزمات الناجمة عن الأحوال الجوية السيئة، والزلازل والبراكين.

---

(١) عبد الرحمن توفيق، المرجع السابق، ص١٤.

٤- التصنيف وفقاً لمستوى الحدوث:

هناك أزمات تحدث على المستوى الكلي للدولة، وهذا النوع يتطلب جهداً كبيراً لإدارتها ومعالجتها. ومنها أزمات تتعلق بالنظام السياسي، وأزمات تتعلق بالأوضاع الأمنية الداخلية للدولة، أو تتعلق بالأوضاع الأمنية الخارجية، أو بالجانب الاقتصادي، كالأزمة الاقتصادية وأزمة الطاقة، والأزمة الغذائية، أو بالنظام الاجتماعي(١).

أما الأزمات على المستوى الجزئي، فهي تحدث على مستوى المنظمة، وتكون تأثيراتها محدودة، وأحياناً لا يكون لها تأثيرات تذكر.

٥- التصنيف وفقًا لدرجة التأثير:

ويتم تصنيف الأزمات كذلك وفقاً لدرجة التأثير، فهناك:

- أزمات ذات تأثير جوهري، تؤثر بصورة واضحة في وظائف النظام، وقد تؤدي إلى تهديد استمرار وجود المنظمة، ومن أمثلة ذلك: أزمة انقطاع التيار الكهربائي عن المنظمة في أوقات ذروة الإنتاج، وأزمة انقطاع إمدادات خطوط الإنتاج من المواد الخام، وأزمة انقطاع المخزون من الغذاء.

- وأزمات هامشية عابرة لا تؤدي إلى آثار مدمرة أو جوهرية، مثل: أزمة انقطاع إنتاج سلعة، ثم إيجاد بديل لها بصورة سريعة(٢).

---

(١) وذلك مثل الأزمة، التي ظهرت في العام ٢٠٠٩م والمتعلقة بالجانب الصحي كأنفلونزا الخنازير والتي كان لها انعكاسات محلية.

(٢) يوسف أحمد أبوفارة، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص١٠٣-١٢٣.

- ثانياً: مراحل تطور الأزمات:

بعد التعرف على أنواع الأزمات، فإنه من الأهمية بمكان الإشارة إلى المراحل، التي تمر بها الأزمة.. فهناك دراسات تقول: إن الأزمة تمر بسبع مراحل، ودراسات أخرى تذهب إلى أنها تمر بخمس مراحل، وهو ما يطلق عليه (دوائر الأزمة).

١- التقسيم السباعي: ويشمل:

مرحلة ما قبل ميلاد الأزمة (التكوين والتراكم)، ومرحلة الميلاد والنشوء، ومرحلة النمو (اتساع، تطور، تصاعد)، ومرحلة النضج (ذروة الأزمة، نقطة التحول)، ومرحلة الانحسار، ثم مرحلة اختفاء الأزمة وانتهائها، وأخيراً، مرحلة ما بعد الأزمة (مرحلة النقاهة من الأزمة) [١].

٢- التقسيم الخماسي:

يميز بين خمس [٢] مراحل: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية والتخطيط قبل الأزمة، واحتواء الضرر، والحد منه، واستعادة النشاط، والتقييم والتعلم.

٣- الدوائر الخمس:

هو تقسيم الأزمة من حيث درجة حدّتها إلى: الدائرة البيضاء (White Circle)، والدائرة الخضراء (Green Circle)، والدائرة الزرقاء (Blue

---

(١) أسامة منصور السواح، مرجع سابق، ص١٣٧.

(٢) عبد الله إبراهيم الكيلاني، إدارة الأزمة مقاربة التراث والآخر، مرجع سابق، ص٧٣.

Circle)، والدائرة الحمراء (Red Circle)، والدائرة السوداء (Black Circle)[1].

يتضح مما سبق، أن الأزمات تمر بمراحل، وهي وإن تعددت، إلا أنها تتفق في أنها تبدأ تدرجاً ثم تتفاقم، ولذا فهي تستدعي إدارة وقيادة متمكنة ورشيدة تستطيع احتواء الأزمة وتفادي نتائجها.

- ثالثاً: سياسات إدارة الأزمات:

تشمل سياسات مواجهة الأزمات، التخطيط لإدارة الأزمات، وسيناريو التفاوض. فالتخطيط عملية منهجية منظمة، تقوم على أسس مقننة، وهي عبارة عن خطط جاهزة قبل حدوث الأزمة، وليس العكس.. فالمجتمع، الذي لا يوجد لديه تخطيط علمي لإدارة الأزمات مسبقاً قبل حدوثها، إنما يعرض نفسه للوقوع في الكوارث، والأزمات على كافة المستويات.

---

(١) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سابق، ص٢٨-٣٠.
الدائرة البيضاء: هي أدنى مستويات الأزمة وأقلها شدة وأدناها خطورة، تتطلب تدخلاً هامشيًا، فهي أزمات محدودة ذات أخطار يسهل السيطرة عليها، قد ينتج عنها تحويل بعض الآثار السلبية إلى انعكاسات إيجابية على الدولة، ويكون فيها التركيز على تحديد اتجاهات قوى الأزمة، مع جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة، وهي مرحلة التكوين.. الدائرة الخضراء: تعكس موقفاً طبيعياً وحالة عادية لسير الأمور في المنظمة، وتكون فيها الإدارة ممسكة بزمام الأمور، وتملك القدرة على أن تسيطر سيطرة فاعلة على الأنشطة والأحداث في المجتمع وبيئتها الداخلية والخارجية، ولا توجد بها أخطار قوية تهدد وجود الدولة.. الدائرة الزرقاء: عند هذا المستوى تتضح بدايات الخطر الحقيقي وبوادره، وتظهر أن هناك أزمة، وتحرص قوى الأزمة على حشد وتجميع قوتها من أجل تفجير الأزمة، وتظهر في الجانب الآخر مجموعة السلوكيات غير الإيجابية، التي تمارسها بعض الأطراف الداعمة لقوى الأزمة.. الدائرة الحمراء: هي البداية الفعلية للأزمة، حيث تبدأ الضغوط بالتزايد، وخلال هذه الدائرة تتضح تأثيرات وانعكاسات الأزمة، وتبدأ في تصاعد الجهود، التي بذلت في الدائرة الزرقاء والتي أخفقت في وقف زحف الأزمة، وتبدأ معها مضاعفة الجهود للتصدي للأزمة.. والدائرة السوداء: هو المستوى الأخطر والأسوأ، وتبلغ فيه الأزمة أقصى درجات شدتها، حيث قد يفقد القائد السيطرة على مجريات الأمور، مما يتطلب إجراء تغيير جذري يمس كيان الدولة ذاتها.

ويقصد بسياسات إدارة الأزمة تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، ثم تأتي الفروض العلمية بعد ذلك كحلول مقترحة. ولتعبئة أي مجتمع لمواجهة الأزمات، يجب أن يكون لديه القدرة الكيفية، وهي لا تقتصر على امتلاكه لقدرات عسكرية أو اقتصادية أو بشرية بكثافة وقوة، بل تكمن في كيفية استغلال هذه القدرات الاستغلال الأفضل، ومن الأهمية امتلاك سيناريو للتفاوض مع الأطراف المسببة للأزمة حالما تكون بسبب العنصر البشري[1].

أما إدارة الأزمة، من المنظور الاستراتيجي، فهي عملية السيطرة على الحدث ونتائجه، من خلال تقدير موقف التهديد، ومقارنته بالإمكانيات المتاحة، لتدعيم اتخاذ سلسلة القرارات في ظروف استثنائية، تضمن الاستخدام الأمثل لمختلف قوى الدولة الشاملة (سياسية، دبلوماسية، اقتصادية، عسكرية، أمنية، اجتماعية، إعلامية، تكنولوجية)..كما تتمثل «إدارة الأزمة» في القدرة على التحكم في مواقف الأزمات وإدارتها لصالح الدولة.

وتقوم سياسات إدارة الأزمة على مجموعة من الآليات والإجراءات[2] ، تتمثل في:

١- غرفة العمليات:

توافر غرفة عمليات لإدارة الأزمات، مع امتلاك قدرات على التأثير من خلال وجود نظام اتصالات فاعل وإدراك أهمية إعلام الأزمة، مع أهمية توافر القيادة القادرة على امتصاص الأزمات واستيعابها، وقبول تفويض السلطة،

---

(١) محمد رمضان محمد، مرجع سابق، ص ٢٠٧.

(٢) يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سابق، ص١٤٥.

والوجود الدائم في ساحة أحداث الأزمة، وتبسيط الإجراءات، بالإضافة إلى التعامل مع الأزمة بالمنهج العلمي السليم.

٢- نظام اتصالي فعال:

ومن أهم آليات «إدارة الأزمة» وجود الاتصال الفاعل، فتوافر نظام اتصالات فاعل في أثناء الأزمة، هو أحد العناصر الأساسية لنجاح إدارة الأزمات، وذلك على مختلف المستويات، والقدرة على التواصل وتوصيل الأزمة للعالم الخارجي، متى ما أصبحت تهدد الأمن الإنساني والقومي.

فالاتصال، عملية مطلوبة قبل وأثناء وبعد انقضاء الأزمة. ولاستكمال عملية الاتصال، فإنه من الأهمية وجود نظام «معلومات الأزمة»، وهو القواعد والبرامج والموارد البشرية، لجمع البيانات وفرزها وتحليلها وإيصالها إلى صانع القرارات بالسرعة المطلوبة.

٣- وسائل وتسهيلات النقل والمواصلات:

كذلك من الإجراءات المهمة، توفير الوسائل اللازمة للنقل والتحرك من مكان لآخر في ظل الأزمات، خاصة الأزمات التي تتطلب عمليات إنقاذ وإغاثة وما يستلزم من تعبيد الطرق لسهولة الوصول والانتقال.

٤- تفويض السلطات:

ومن السياسات المهمة تفويض السلطة، مما يساعد على التعامل مع الأزمة بدرجة عالية من السرعة والتفاعل، ويوفر الدقة في صناعة القرارات، إذ إن هذه القرارات سوف يجري اتخاذها في ضوء المعطيات، التي تتوفر للقادة الميدانيين، الذين يلامسون الأزمة ويشعرون بها عن كثب، وهو بالتالي يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الموجهة لإدارة الأزمات، علاوة على الوجود العلني في قلب الأحداث.

الفصل الثاني
التأصيل النظري لمفهوم القيادة

- تمهيد:

تتعدد النظريات والدراسات في موضوع القيادة، فمن الدراسات ما يعتبر القيادة علماً وفناً يمكن أن تدرس وتكتسب سماتها، ومنها ما يرى أن القائد يولد بالفطرة بخصائص وسمات شخصية تؤهله للقيادة، فظاهرة القيادة تجمع بين التركيب السلوكي والنبوغ الفردي.

وتبدو ظاهرة القيادة أكثر أنواع الصور الاجتماعية تعقيدًا وتركيباً ورفضاً لعملية التحليل في معناها المتداول[١].

فالظاهرة القيادية ظاهرة اجتماعية، وفردية، ونفسية ونظامية[٢].

وتبين الدراسات أن ٢% من الناس يولدون قادة بالفطرة، ولا يحتاجون لمساعدة خارجية، وربما نجد في تاريخنا أمثلة لهؤلاء مثل خالد بن الوليد،

---

(١) حامد عبد الله ربيع، مقدمة في العلوم السلوكية حول عملية البناء الفكرية لأصول علم الحركة الاجتماعية (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٢م) ص٣٢١.

(٢) انظر المرجع السابق، ص٣٢٢-٣٢٥.

وعمرو بن العاص، رضي الله عنهما، يقول عمر بن الخطاب ﷺ: «لا ينبغي لعمرو أن يسير على الأرض إلا أميراً»[1].

كما أن هناك ٢٥% من الناس لا يصلحون للقيادة ابتداءً، وذلك إما لضعف في الشخصية أو النفسية، أو لإعاقة بدنية أو فكرية؛ فعن أَبِي ذَرٍّ الغفاري ﷺ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: «**يَا أَبَا ذَرٍّ، إِنِّي أَرَاكَ ضَعِيفًا، وَإِنِّي أُحِبُّ لَكَ مَا أُحِبُّ لِنَفْسِي، لا تَأَمَّرَنَّ عَلَى اثْنَيْنِ، وَلا تَوَلَّيَنَّ مَالَ يَتِيمٍ**»[2]؛ أي إذا كنت مع شخص آخر فهو الأمير وليس أنت، مع أن أبا ذر ﷺ من أعلى الصحابة مكانة وفضلاً[3].

إن اكتساب صفة القائد الحقيقي أمر دقيق جداً ويحتاج إلى ملكات فيزيولوجية بارزة تولد مع المرء، وإلى ملكات مكتسبة، يحصل عليها الإنسان من خبرة الحياة والمجتمع، وهذه الملكات تختلف من شخص إلى آخر[4].

وهناك من يميز بين القيادة والإدارة، في حين بعض النظريات ترى أن مفهوم القيادة يتبين من خلال الموقف، ومن خلال القدرة على التأثير في المرؤوسين أو الأتباع.

---

(١) ابن عساكر، تاريخ دمشق، تحقيق: عمر بن غرامة العموري، ط١ (بيروت: دار الفكر للطباعة، ١٩٩٧م) ١٥٥/٤٦.

(٢) أخرجه مسلم.

(٣) طارق محمد السويدان: مقال: لماذا تغيب روح القيادة في مجتمعات الأمة؟، جريدة الوطن، العدد: ٤٤٥٨، يوم الأحد الموافق ١٨ نوفمبر ٢٠٠٧م.

(٤) ج. كورتوا (مؤلف)، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، سالم العيسى (ترجمة)، ط١ (دمشق: منشورات دار علاء الدين، ١٩٩٩م)ص٥.

المبحث الأول
مفهوم القيادة السياسية

التاريخ مدرسة للخبرات والتجارب، التي يتضح من خلالها أهمية دور القيادة ضمن الأحداث، التي مرت بها الشعوب والأمم، وكيف كان لها التأثير في الخروج من أزمات وأحداث خلدت أسماء قادتها في قدرتهم على التعامل معها. وترتبط فلسفة القيادة بالأساس بالنظرة الإنسانية، التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان، فهناك من هم قادة، وهناك من هم منقادون، فالناس في أي مجتمع ينقسمون إلى تراكيب قيادية وتراكيب أخرى منفذة، ولكلٍ مهمات وأدوار تكمل إحداها الأخرى[1]، يقول تعالى: ﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾ (الزخرف: ٣٢).

وتحتوي الفلسفات، القديمة والمعاصرة، شواهد تشير إلى هذه التصنيفات (قادة ومنفذون) في أي مجتمع، ولكن الاختلاف في تقسيم المهام والأدوار يقوم على الأسس الفلسفية، التي يتبناها القائد.

---

(١) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، ط١ (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م) سلسلة بحوث ودراسات، العدد: ٣٦٢، ص١٩-٢٥.

- أولاً: الحضارات القديمة:

مرت القيادة بمراحل عديدة منذ الحضارات القديمة، على النحو التالي:

١- الحضارة المصرية:

القيادة عند قدماء المصريين معبأة بالفكر الإداري الجماعي، فالفلسفة قائمة على ضبط العمليات الإدارية الرئيسة، ومنها التخطيط والتنظيم المحكم، والتركيز على التخصص وتقسيم العمل، فهي قواعد التفكير القيادي ومحتواه. فما يميز الدور القيادي دون غيره من الأدوار، مرهون بالقدرة الإشرافية الشاملة وتسييرها وتدبيرها.

٢- الحضارة الصينية:

من الفلسفات القديمة للقيادة ما احتوته أطروحات فيلسوف الصين القديمة (كونفوشيوس) من أفكار تقوم عليها المهام القيادية، التي تستوجب قدراً كبيراً من النزاهة والإيثار.

٣- الحضارتان اليونانية والرومانية:

تقوم فلسفة القيادة القديمة عند (سقراط) على أهمية سيادة قيم حسن استخدام الآخرين في إدارة وتنفيذ الأعمال. في حين استخدمت الفلسفة الرومانية القديمة مفهوم التنظيم في بناء هيكلية عمل الدولة، حيث ساد عندهم تفويض السلطات من القيصر إلى حكام الأقاليم في ضوء نظرية التنظيم، وإحكام السيطرة على معظم أنحاء العالم، الذي كان معروفاً آنذاك.

ويتضح من مفهوم القيادة في الحضارات القديمة، ارتباطها بوجود القائد الموجه والمشرف على العمل الجماعي، ضمن تخطيط وعمليات إدارية محددة.

ويرى (فليتشر): «أن كل فرد يشعر بشكل مختلف عن غيره عند النظر إلى الأمور. وهذه الاختلافات يترتب عليها اختلاف مواز في المقومات الفلسفية، التي يتبناها القائد، وقد يكون هذا الاختلاف مبنياً على اختلاف التكوين الفكري والتربوي، فضلاً عن اختلاف حجم الخبرة والتجربة التراثية للقائد».

- ثانياً: الحضارة والقيادة في المنظور الإسلامي:

ارتبط ظهور مفهوم القيادة بمفهوم السلطة منذ البداية وممارستها الأولى باعتبارها أساساً تنظيمياً، ومتطلباً ضرورياً لأي مجتمع، وهي التي استدعت مفهوم القيادة. واختلف مفهومها، باختلاف العوامل والمقومات الاجتماعية: فتطور المفهوم «من السلطة داخل العشيرة والقبيلة، إلى سلطة الإمارة والمملكة، مروراً بسلطة الدولة، التي كانت ملامحها تبرز في بعض مدن الجزيرة العربية قبل الإسلام وبعده. وقد استندت السلطة تاريخياً إلى تأثير القائد على الجماهير نفسياً واعتقادياً، والخوف منه، والخضوع له عسكرياً وسياسياً (عنصر قوة).

ومع ظهور الأديان تحولت القيادة إلى الأنبياء والرسل والخلفاء، والصفوة المختارة من الصحابة والمبشرين، فالدين الإسلامي، تسليم وانقياد[1]، فقد

---

(١) خليل أحمد خليل، العرب والقيادة، ط١ (بيروت: دار الحداثة، ١٩٨٥م) ص٤٩، ١١٣.

أوجب الله على الحكام والمحكومين، أن يرجعوا إلى حكمه وحكم رسوله ﷺ في كل شؤونهم[1].

وترجع أهمية القيادة إلى أنها تعبير طبيعي عن حاجات الفرد والجماعة، فهي تشبع حاجة الفرد المزودة بدافعَيْ حب السيطرة وحب الخضوع، فهو يميل أحياناً إلى أن يكون ذا سيطرة على الآخرين، يوجه سلوكهم، ويضبط اتجاهاتهم، ويميل أحياناً، إلى تقبل سيطرة الآخرين عليه. ويختلف هذان الدافعان في النفس البشرية، قوة وضعفاً، باختلاف الأشخاص واختلاف الظروف. أما الجماعة فهي في حاجة إلى من يسوس أمرها، ويحمل عنها تخطيط ما تريد، وتدين له بالطاعة والولاء[2].

لقد جاء الدين الإسلامي بأحكام وعقيدة، وأخلاق وعبادات، ومعاملات[3]، وحقائق ملازمة للفطرة البشرية، منها ما يتعلق بنظام الحكم وقواعده، وكيفية اختيار الحاكم، لدوره المهم في حفظ الدولة ومنظماتها، وما قد يواجهها من أخطار تتهددها. وكذلك ما يختص بشكل الحكم، وعلاقته بالأفراد، وحقوقهم إزاء المؤسسة، التي ينتمون إليها، وتسمى في هذا العصر بالقانون أو الدستور.

---

(١) يوسف القرضاوي، التربية السياسية عند الإمام حسن البنا، ط١ (القاهرة: مكتبة وهبة، ٢٠٠٧م) سلسلة رسائل ترشيد الصحوة (١٦)، ص٢٩.

(٢) أحمد ماهر البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٧م) ص٢٢-٢٣.

(٣) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص٣٢.

كما تتجلى حكمة الإسلام في الحرص على القائد الكفء، القادر على الاضطلاع بالمسؤولية وتحقيق مقاصد الشريعة[1] والتي بها يحفظ المجتمع ومصالح الناس، فمقاصد الشريعة، كما بينها الإمام الشاطبي[2]، إما ضرورية أو حاجية أو تحسينية، وعليها جميعاً تقوم مصالح الناس. ووضع الفقهاء القواعد الضابطة لهذه المقاصد وتفاضلها، ورتبوها حسب الحاجة إليها، ومدى أهميتها، وخضوعها لواقع حياة الناس، جلباً لمصالحهم، ودرءًا للمفاسد عنهم.

وأول الضرورات لحفظ النوع الإنساني هو توفير الطعام والشراب، والكساء والمسكن، وغيرها. يضاف إلى ذلك المشاركة في إبداء الرأي من خلال مؤسسات سياسية شرعية، ضمنت للأمة سلامتها النفسية، وصار المواطن سوياً صالحاً يعمل من أجل إعمار أمته وأمنها، وضمان حريتها[3]، قال الله تعالى: ﴿ فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَٰذَا الْبَيْتِ ۝ الَّذِي أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَآمَنَهُم مِّنْ خَوْفٍ ﴾ (قريش:٣-٤)، وقال تعالى: ﴿ إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَىٰ ﴾(طه:١١٨)، وقال الرسول ﷺ: «مَنْ أَصْبَحَ مِنْكُمْ

---

(١) الشاطبي، الموافقات في أصول الشريعة، تحقيق: محمد الإسكندراني، عدنان درويش، ط١ (بيروت: دار الكتاب العربي، ٢٠٠٢م) ص١٧.

(٢) الإمام الفقيه إبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي الغرناطي الشهير بالشاطبي؛ للمزيد انظر المرجع السابق، ص٧-١٠.

(٣) السيد أحمد فرج، السلطة الإدارية والسياسة الشرعية في الدولة الإسلامية، ط١ (القاهرة: مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، ١٩٩٣م) ص٨٧-٨٨.

آمِنًا فِي سِرْبِهِ، مُعَافًى فِي جَسَدِهِ، عِنْدَهُ قُوتُ يَوْمِهِ، فَكَأَنَّمَا حِيزَتْ لَهُ الدُّنْيَا»[1].

وتبين النصوص السابقة أهمية توفير الضرورات للناس، وربطها بقواعدها الإيمانية والاجتماعية في حياتهم العامة والخاصة؛ وتبنى على هذه القواعد الشرعية كل الأعمال، من أجل تحقيق الضرورات والحاجيات والتحسينات[2]. فالشريعة الإسلامية تراعي أهمية وجود الحاكم لتحقيق المصالح المشروعة، ودرء المفاسد مراعاة لمصالح العباد.

وفي هذا يقول ابن القيم: «إن الشريعة مبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدل كلها، ورحمة كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها، فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث، فليست من الشريعة، وإن أدخلت فيها بالتأويل، فالشريعة عدل الله بين عباده، ورحمته بين خلقه، وظله في أرضه، وحكمته الدالة عليه وعلى صدق رسوله ﷺ»[3].

وإذا ما تعارضت المفاسد والمصالح، رجح أعظمها مصلحة أو أقلها مفسدة، وهذا على خلاف ما ورد في المنهج الغربي، الذي وضع قوانينه

(١) أخرجه الترمذي.

(٢) السيد أحمد فرج، مرجع سابق، ص٨٨.

(٣) ابن القيم الجوزية، أعلام الموقعين عن رب العالمين تحقيق: طه عبد الرءوف سعد (بيروت: دار الجيل، ١٩٧٣م)٣/٣.

الإنسان، فكان الترجيح يستند على ما جاء به الفلاسفة في إعطاء النصوص العقلية سلطة القانون، وتغليب الفكر على الشرع. فما يميز تفكير القائد المسلم في اتخاذ القرارات، أو تنفيذ المهام، تحديد نطاق التفكير، بالأحكام والقواعد والاجتهادات، القائمة على نصوص القرآن الكريم والسنة المطهرة، فالإسلام نظام اتباع، وليس نظاماً متحرراً من الأمور الشرعية.[1]

وتتطلب القيادة في الإسلام، صفات أساسية لمن يقوم بها، من هذه الصفات: الإيمان والتوحيد، والاتباع[2]، والإخلاص، والنصيحة[3]، واليقين والتوكل، والعلم والتعلم، والتربية، والحلم، وحسن الخلق، والرحمة، والعدل، بالإضافة إلى الصبر وتحمل الشدائد[4]، ومن المهم أن يتحلى القائد بالصدق والأمانة، والتزكية والاستخلاف، يقول الله تعالى: ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ﴾ (البقرة: ٣٠).

كما حدد الإسلام معايير اختيار القيادة، فالقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب، وإلى الخبرة بالحروب؛ والقوة

---

(١) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص٣٤.

(٢) طارق سويدان، وفيصل عمر، مرجع سابق، ص١٧٥.

(٣) أخرج البخاري بسنده أن عُبَيْدَ اللَّهِ بْنَ زِيَادٍ، عَادَ مَعْقِلَ بْنَ يَسَارٍ فِي مَرَضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ، فَقَالَ لَهُ مَعْقِلٌ: إِنِّي مُحَدِّثُكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ، سَمِعْتُ النَّبِيَّ ﷺ يَقُولُ: «مَا مِنْ عَبْدٍ اسْتَرْعَاهُ اللَّهُ رَعِيَّةً فَلَمْ يَحُطْهَا بِنَصِيحَةٍ إِلا لَمْ يَجِدْ رَائِحَةَ الْجَنَّةِ»، نقلاً عن: محمد محمود الجمال، الحرية وتطبيقاتها في الفقه الإسلامي المقارن، كلية الدراسات الإسلامية، مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، ص٤١.

(٤) محمد فتحي، موسوعة القيادة في الإسلام، ط١ (دار أجيال، ٢٠٠٧م) ص٣٩.

في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل، الذي دل عليهما الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام؛ والأمانة ترجع إلى خشية الله[1]، يقول الله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ (القصص:٢٦).

القوة والأمانة صفتان جامعتان لكل المعاني القيادية، التي تحدث عنها علماء الإدارة الغربيون في أدبياتهم[2]، ومنها ما كتبه «جولد ووتر»: إن «القيادة الجيدة تقوم بأكملها على دعائم الأمانة الأساسية، فما لم تكن تتحلى بالأمانة، فلن تكون قائداً جيداً»[3].

كل تلك الصفات وغيرها من صفات، مهمة للقائد المسلم، وتبرز أهميتها من خلال المواقف والأزمات.

- ثالثاً: التعريف بمفهوم القيادة:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية، التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، وتباينت التعريفات في الفكر الإداري، وفقاً للمعالجات المختلفة، التي عرضتها المدارس الفكرية، ووفقاً لتطور هذه المدارس واهتماماتها[4].

---

(١) ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، ط١ (الجزائر: الشركة الجزائرية اللبنانية، ٢٠٠٦م) ص١٩.

(٢) طارق محمد سويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، ط٤ (السعودية: مكتبة جرير، ٢٠٠٦م) ص٥٢.

(٣) وليام.أ.كوهين، فن القيادة، ترجمة: مكتبة جرير (السعودية، ٢٠٠١) ص٧ -٨.

(٤) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص٢٥.

١- التعريف اللغوي:

قال ابن منظور، في «لسان العرب»: الْقَوْدُ: نَقِيضُ السَّوْقِ، يَقُودُ الدَّابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا، وَيَسُوقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ مِنْ أَمَامٍ وَالسَّوْقُ مِنْ خَلْفٍ، وَالاسْمُ مِنْ ذَلِكَ كُلِّهِ الْقِيَادَةُ، وقائد جمعها قادة، وقواد وقادات. وهي من يقود فريقاً من الجنود «القائد الأعلى» وهو كبير قواد الجيش في بلد من البلدان. وقائد الموقع هو الذي يقود الجيش في مدينة معينة أو موقع معين[1].

٢- التعريف الاصطلاحي:

ومع تطور مفهوم القيادة، ظهرت مجموعة من المفاهيم الأساسية، ومن أبرزها مفهوم الحكم الراشد، الذي يشير إلى البيئة الصالحة، التي تساعد على إيجاد القائد المناسب، لتحقيق أغراض المجتمع وتقدمه، من خلال سياسات وإجراءات واضحة، علاوة على ذلك، فإن محيط الحكم الراشد وبيئته تحقق العدالة المجتمعية بين أفراد المجتمع والتي لا تتحقق إلا بوجود قيادة فاعلة، سواء كانت قيادة فردية متمثلة في شخصية القائد، أو قيادة مجتمعية تتمثل في النخبة السياسية أو الحاكمة.

وللتوصل إلى تعريف القيادة بشكل واضح، لابد من الفهم بأن هناك عدة مصطلحات رئيسة مرتبطة مباشرة بالقيادة من أهمها: القوة: (Power)؛ والتأثير: (Influence)؛ والسلطة: (Authority)[2].

---

(١) جبران مسعود، الرائد في اللغة والأعلام، ط١ (بيروت: دار الملايين،٢٠٠٣م) ص٦٧٩-٧٢١.

(٢) نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٧م) ص١١.

ويمكن تعريف المصطلحات الثلاثة بشكل أكثر تفصيلاً؛ فالقوة[1]: هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، والقوة التي ترتبط بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة؛ في حين أن التأثير: يظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر؛ أما السلطة، فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المؤسسة أو الحكومة.

ويمكن تعريف القيادة كذلك، أنها: عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، ويحتوي هذا التعريف على مفهومين أساسين:

الأول: أن القيادة، علاقة بين فردين أو أكثر، يكون فيها التأثير والقوة، موزعين بشكل غير متكافئ، ومن خلال هذا التعريف، يفرق بين القائد المعين للجماعة، والقائد غير المعين، الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عضواً مؤثراً في الجماعة.

الثاني: أن القادة لا يوجدون بشكل منعزل، فإذا أراد الأفراد معرفة مدى ممارستهم للقيادة، عليهم أن ينظروا خلفهم، هل يتبعهم أحد؟

لا تستطيع القيادة في غالب الأحيان، أن تكره الآخرين على السلوك بطريقة معينة، ولهذا تتطلب القيادة قبول الأتباع لهذا التأثير، فعندما يُقبل الفرد كقائد، يقوم الأتباع بالتنازل طوعاً عن بعض حرياتهم في صنع القرارات، بغرض تحقيق الأهداف، فالعلاقة بين القائد والأتباع تمثل نوعاً من التبادل الاقتصادي والنفسي.

---

(١) المرجع السابق، ص١١.

في المقابل فإن العلاقة العاطفية للقيادة ليست من جانب واحد، فهناك ارتباط عاطفي للقادة مع أتباعهم، حيث يدل شعور الأتباع نحو قادتهم على مدى توفر دعم الجماعة لهم.

مما سبق، يمكن تعريف القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون[1]. ولعل أبسط تعريف للقيادة أنها: «توجيه سلوك الآخرين»[2].

- التمييز بين مفهوم القيادة والمفاهيم الأخرى:

ارتبطت عدة مفاهيم أخرى بمفهوم القيادة، ومن أهمها:

مفهوم النخبة[3]، والقيادة الفردية والجماعية[4]، والظاهرة القيادية[5]، والقيادة الرئاسة.

---

(١) ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م) ص١٧.

(٢) أحمد ماهر البقري، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، مرجع سابق، ص٢٠.

(٣) النخبة؛ هم: الأشخاص، الذين يملكون التأثير على الأفراد والمجتمع، وذلك تبعاً للسلطة الفعلية، التي يملكونها والذي يمارسونه على الآخرين، فهم يساهمون في تغيير مجتمعهم ويؤثرون في مجرى تاريخه ، سواء بالقرارات التي يتخذونها، أو بالأفكار والمعتقدات التي يبثونها، أو بالانفعالات والأحاسيس، التي يثيرونها في نفوس جماعاتهم، ويكونون هم رمزاً لها وتعبيراً عنها.

(4) http://psp.org.lb/Default.aspx?tabid=149.

(٥) «ظاهرة اجتماعية أولاً، وفردية ثانياً، ونفسية ثالثاً، ونظامية رابعاً.. فردية، لأن القائد في نهاية الأمر لا يعدو أن يكون شخصاً قد استطاع أن يجمع في إرادته، وفي سلوكه، مجموعة من القدرات والخبرات الذاتية والموروثة والمكتسبة؛ والقيادة ظاهرة نفسية، لأنها علاقة خفية بين شخصية القائد والأتباع. والقيادة لابد لإثباتها من إطار نظامي معين»؛ لمزيد من الاطلاع انظر: حامد عبد الله ربيع، مرجع سابق، ص٣٢٢.

وفرق بين القيادة والرئاسة؛ فالقائد، عنصر مهم لممارسة السلطة، فهو يرى في الجزاء والعقاب أدوات من الدرجة الثانية، في حين منصب الرئيس، يملك سلطة التوجيه، والأمر والنهي، اعتماداً على فرض وتوقيع الجزاء والعقاب في سياق القانون.

وتصف الدراسات القديمة، التي قدمها الأستاذ الدكتور جلال معوض، تصف رؤساء الدول على اختلاف أنواع نظمها السياسية وحكوماتها، سواء أكانت جمهورية، أو ملكية، بالقادة. فالقيادة السياسية: جانب متميز لممارسة السلطة السياسية، حيث إن القائد الحقيقي في ممارسته للسلطة يأخذ في اعتباره دائماً دوافع وحاجات أعضاء النخبة السياسية، والجماهير، كبشر، ويعتمد في تعامله معهم بالأساس، على الإقناع والاقتناع، ويستهدف بلوغ الأهداف العامة للمجتمع. بينما الرئيس هو من يمارس السلطة، دون أن تنطبق عليه حقيقة صفة القيادة، وقد يتجاهل أحياناً دوافع وحاجات أعضاء النخبة السياسية، ويعامل الآخرين (النخبة والجماهير) باعتبارهم أشياء، من منطلق سلطته القمعية، وعادة ما لا يعنيه من ممارسة السلطة المرتبطة بمنصبه الرئاسي، سوى تحقيق أهدافه الخاصة[1].

---

(١) جلال عبد الله معوض، القيادة السياسية كأحد مداخل تحليل النظم السياسية دراسة، ندوة الاتجاهات الحديثة في علم السياسة: نظرة نقدية،١٩٨٦، موقع إلكتروني: بيليو إسلام نت:
http://www.biblioislam.net/ar/Elibrary/UniversityDetail.aspx?tblid=4&ID=76،19/4/2010.

والرئاسة؛ تعني في حقيقتها سلطة التوجيه والأمر والنهي، النابعة من الاعتماد الكلي على فرض وتوقيع الجزاءات، في حين القيادة السياسية تنظر إلى هذه السلطة الجزائية كإحدى أدواتها من الدرجة الثانية، وتعتبر اكتساب ثقة الآخرين بطريق الإقناع أداتها الأولى، مستغلة في ذلك ما تتمتع به من خصائص وقدرات ذاتية ونفسية وسلوكية[1].

ومهما يكن مصدر السلطة والقيادة، دينياً أو سياسياً أو اقتصادياً، فإن لهذه القيادة، عوامل مختلفة تدفعها لتكون في موقع المسؤولية، منها عوامل وراثية، ومنها عوامل مكتسبة كالقيادة العقائدية والعسكرية والسياسية والقومية[2].

- رابعاً: أنماط القيادة وتعدد اتجاهات التصنيف:

تتعدد أنماط القيادة السياسية، كما تتعدد أدوارها، وذلك حسب التصنيفات التالية:

١- حسب أسلوب الوصول إلى السلطة:

تتنوع أساليب وصول القيادة إلى السلطة من نظام سياسي إلى آخر، وتؤثر هذه الأساليب تأثيراً كبيراً في نمط القيادة السياسية وخصائصها وسياساتها وأساليبها في ممارسة السلطة وفي التعامل مع القضايا الإنمائية (الداخلية) والإقليمية والخارجية[3].

---

(١) المرجع السابق.
(٢) جلال عبد الله معوض، المرجع السابق.
(٣) المرجع السابق.

ومن أساليب الوصول إلى السلطة ما يلي:

أ- الدعم الأجنبي:

هذا الأسلوب يجعل هذه القيادة في علاقة تبعية اقتصادية وسياسية للقوة الأجنبية، التي دفعت بها إلى السلطة، وتضمن لها الاستمرار في الحكم، طالما ظلت هذه القيادة قوية وقادرة على حماية مصالح هذه القوة الأجنبية، وإلا أطاحت بها الأخيرة وأحلت محلها قيادة أخرى أكثر ولاءً وخضوعاً وقدرة على رعاية مصالحها.

ب- الانقلاب العسكري:

عادة ما يجعل القيادة تتصف في ممارسة السلطة بالقمع والأوتوقراطية، وقد تلجأ بعض هذه القيادات إلى عسكرة نظمها السياسية، من خلال تعيين كبار الضباط الموالين في المناصب العليا السياسية والإدارية.

ج- الرابطة القبلية والعشائرية:

هذا الأسلوب والذي عادة ما يرتبط به توريث السلطة يجعل القيادة توصف بالقبلية في أساليب ممارستها للسلطة سواء من حيث الاعتماد على مساندة القبيلة، التي تنتمي إليها القيادة والقبائل الأخرى القوية المرتبطة بها بروابط نسب ومصاهرة وحماية مصالحها المتميزة [1].

---

(١) جلال عبد الله معوض، مرجع سابق.

د- الانتخابات والاستفتاءات:

يلاحظ في غالبية الدول النامية أن الانتخابات والاستفتاءات لا تعدو أن تكون عملية شكلية، وبالتالي لا تتسم بعض قياداتها بالديمقراطية الحقيقية في ممارسة السلطة.

٢- حسب دور القائد السياسي:

اعتمد العديد من الباحثين[١]، على هذا المعيار في تصنيف القيادات إلى ثلاثة أنماط: أوتوقراطية؛ ديمقراطية؛ غير متداخلة، أو إلى نمطين: تسلطية؛ ديمقراطية.

أ- قيادة أوتوقراطية:

يصنع القائد في هذا النمط كافة القرارات والسياسات ويحدد وسائل تنفيذها، ويصعب التنبؤ بما ستكون عليه السياسات العامة في ظل هيمنة دور القائد في العملية السياسية، ولا يسمح القائد بأية مشاركة حقيقية من جانب المجتمع المحكوم، لكنه قد يسمح بمشاركة شكلية هامشية لإضفاء طابع مصطنع من الشرعية على احتكاره للسلطة، وهذا القائد أناني يمركز العالم حول ذاته، ولا يبالي بدوافع ومطالب المحكومين، وقد تكون مثل هذه القيادة ناجحة في الاحتفاظ بالسلطة، والاستمرار في الحكم، ولكنها ليست خلاقة أو مبدعة،

---

(١) من المعبرين عن الاتجاه الأول «روجر بيلوز» و«أحمد ماهر البقري»، وعن الاتجاه الآخر «جابرييل الموند» و«بنجهام باول».

ولا يمكنها أن تخلق الشعور بالاهتمام والتعاطف في الجماعة، أو أن تحرك أعضاء الجماعة كفريق عمل متكامل نحو تحقيق الأهداف العامة.

ب- القيادة الديمقراطية:

القائد هنا لا ينفرد باتخاذ القرارات وصنع السياسات، ولكنه يفسح المجال لمشاركة المحكومين ويرحب بالمناقشة العامة واقتراح الحلول والبدائل، ويملك القدرة على التفاعل مع المحكومين والاستجابة لمطالبهم، وهذه القيادة أكثر فاعلية من القيادة الأوتوقراطية؛ لأنها خلاقة، ومبدعة، وبناءة، ومعبرة عن الحساسية والاهتمام، وقادرة على توفير الإطار الاجتماعي النفسي والسياسي الملائم للمشاركة والعمل الجماعي.

وفي ظل هذه القيادة تتوفر للمحكومين درجة كبيرة من الرضا والاتفاق حول القيم والأهداف الأساسية وأولوياتها، ولهذا، يتصفون بالقدرة على التكتل خلف القيادة في مواجهة الأزمات والمواقف المصيرية[١].

ج- القيادة السلبية:

وهي المعبرة عن مبدأ «دعه يعمل». القائد في هذا التصنيف، لا يشارك بدور حاسم في صنع القرارات والسياسات أو تقييم ومناقشة المشكلات العامة، لكنه يكتفي بتقديم ما قد يطلب منه من معلومات، ويتمتع أعضاء المجتمع بقدر كبير من حرية الحركة، ومثل هذه القيادة تعبر عن السلبية، ولهذا تصير أقل كفاءة وإنجازاً من القيادة الديمقراطية بل ومن القيادة الأوتوقراطية.

---

(١) نقلاً عن جلال معوض، مرجع سابق.

٣- حسب طبيعة النظام السياسي:

ميز العالمان الأمريكيان «جابريل الموند» و«ج. بنجهام باول» في مؤلفهما: «السياسة المقارنة: مقترب تنموي»، الصادر عام ١٩٦٦م، بين نمطين للنظم السياسية[١]:

أ- النظم الديمقراطية.

ب- النظم التسلطية.

واعتمدا في هذا التصنيف ما إذا كان الضبط السياسي يمارس من أعلى (النمط التسلطي) أو من أسفل (النمط الديمقراطي) ومدى توافر المنافسة السياسية، ودرجة استقلالية النظام الفرعي، الذي يتكون من الأحزاب السياسية وجماعات المصالح ووسائل الإعلام وغيرها من منظمات، وأبنية المنافسة والمشاركة السياسية، ومواجهة الضبط السياسي.

٤- حسب السمات الشخصية للقائد:

ومن التصنيفات كذلك، تصنيف القيادات السياسية حسب السمات النفسية والسلوكية للقائد، فهناك تصنيفات عديدة، طبقاً للخصائص النفسية والسلوكية للقائد السياسي، في تفاعله مع النخبة والجماهير والموقف والقيم.

ويرى «ف. ج. بيلي F.G Balley» [٢]، في تصنيفه للقيادات طبقاً لمعيار اتخاذ القرارات، أن القيادة السياسية أساسها قدرة القائد على اتخاذ

---

(١) المرجع السابق.

(٢) المرجع السابق.

القرارات في مواجهة الموقف، وإقناع الآخرين من أعضاء النخبة السياسية، والجماهير بهذه القرارات.

ميز(بيلي) بين ثلاثة أنماط للقيادة[1]:

أ- القائد البراجماتي، الخبير البيروقراطي:

هو قائد عقلاني، قادر على تحديد المشكلة، وتقدير الخيارات والبدائل المتاحة، وتكاليفها وعوائدها، ثم يتخذ القرار المناسب ويقنع الآخرين بتنفيذه، فدوره يتركز على الوقت الراهن، الذي يعيشه، وعلى إدارة شؤون مجتمعه، دون أن يملك القدرة أو الطموح في توجيه المجتمع نحو طريق جديد.

ومن سماته: التأني في اتخاذ القرارات، ويعتمد على المنطق في إقناع أعضاء النخبة والمجتمع بقراراته، معتقداً إمكانية حل أية مشكلة في إطار القواعد، والمؤسسات الرسمية القائمة، ويرى أن تسوية أي خلاف أو صراع ناشئ عن تعارض المصالح تكون بالتوفيق وتنازل كل طرف من أطراف الصراع عن بعض مصالحه من أجل التوصل إلى اتفاق، وإذا ما تعذر ذلك، يجب الانتظار حتى يحين الوقت الذي يثوب فيه المتصارعون إلى رشدهم ويحكمون عقولهم، ويتسم في تعامله مع معارضيه بالمرونة والكياسة ورفض الخصومة والعداء، وهو أقرب ما يكون إلى رجل علاقات عامة[2].

---

(١) جلال عبد الله معوض، مرجع سابق، وبهذا المعنى، تكون القيادة في جوهرها عملية إقناع، وعلى أساس أساليب القائد في الإقناع وسماته النفسية والصورة، التي يكونها لنفسه، وينقلها إلى الآخرين، وطبيعة الظروف، التي يعمل في إطارها.

(٢) المرجع السابق.

ب- القائد الكاريزمي:

وهو قائد يعبر عن روح الأمة وإرادتها العامة، ومن أهم صفاته: الحيوية والتصميم وقوة الإرادة، والصلابة، والحسم وإنكار الفشل؛ يعتمد في تعامله مع الأتباع والجماهير على الإقناع ومخاطبة مشاعرهم وعواطفهم؛ وفي تعامله مع المشكلات، يعتمد عادة على الحلول الجذرية الشاملة دون الحلول الجزئية المحدودة.

كما إنه دائماً في سباق مع الزمن، لإحداث التغييرات الجذرية، التي يحلم بها، ويهتم بالمشكلات الكبرى، تاركاً حل المشكلات الصغرى لمساعديه، وكذلك لا يلتزم بأي قواعد روتينية أو ضوابط مؤسسية، كما أنه يتسم بالتسلط والاستبداد، حيث يحدد لشعبه الطريق، الذي يجب السير فيه دون مناقشة.

ج- القائد الوسيط أو المنظم:

يشبه هذا القائد رجل الأعمال أو المنظم الاقتصادي في تعامله، حيث يحاول المواءمة بين مصالح ومواقف القوى والأطراف المختلفة في المجتمع، حيث يقوم بدور الوسيط بينها، ولا يميل إلى وضع خطط كلية في مواجهة المشكلات، وتكون نتائجها محددة بالنجاح الكامل أو الإخفاق الشامل، ولكنه يفضل الخطط الجزئية المرحلية، ولا يتقيد بقواعد شكلية جامدة.

ولذلك يملك القدرة على المناورة وحرية الحركة، وهو كالبراجماتي، وعلى عكس الكاريزمي، يعتمد في الإقناع على مخاطبة العقل والمنطق، وليس القلب

أو العاطفة، وهو على عكس البراجماتي لا يقنع الأطراف المتصارعة بالتوصل إلى اتفاق من خلال تنازل كل طرف عن جزء من مصالحه؛ لأنه عادة ما يتحيز إلى صف الطرف الأقوى.

وإذا كان القائد الكاريزمي يزداد احتمال ظهوره واستمراره في ظروف الأزمات، فالمواقف هي التي تبين الخصائص والسمات، التي يتميز بها قائد عن قائد آخر.

١- تصنيفات قدمها عدد من المفكرين:

والظاهرة القيادية - كما أشرنا - مفهوم ينبع من فكرة القيم، وهي تفرض نوعاً من التنويع والتغيير في عناصر الجماعة السياسية أو المجتمع السياسي، تبعاً لخصائصه، من حيث قيمه السياسية.

أ- تصنيف الدكتور (حامد عبدالله ربيع):

صنف الدكتور حامد عبد الله ربيع القيادة على النحو التالي:

- **القائد**، الزعيم التاريخي، وهو الذي يجمع في شخصه آمال الأمة وصورتها القومية، ويخلق الترابط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

- **الحاكم**، ليس كل قائد حاكم، وليس كل حاكم قائد، القائد هو رمز الأمة وقد يعمل كذلك وهو خارج السلطة، وقد تمر بالجماعة السياسية فترات طويلة دون أن تعرف القائد، ولكنها لابد وأن تعرف الحاكم.

فالحاكم هو من يمارس السلطة بغض النظر عن قدراته وصلاحيته، وهو رأس الدولة، ولكنه يمكن أن يوصف بأنه قائد فاشل، يستمد حقوقه وسلطاته من النظام القانوني، وليس من صلاحياته الذاتية.

- **رجل الإدارة السياسية**، وهو أداة الحاكم أو القائد في الاتصال بمختلف عناصر المجتمع السياسي. فمن عناصر نجاح القائد هو حسن اختياره لرجل الإدارة السياسية، فمن خلاله، يمكن للقائد أو الحاكم أن ينساب إلى المجتمع السياسي. ويشير الدكتور ربيع إلى أنه لا يفترض في رجل الإدارة السياسية الإخلاص أو النبوغ، ومثال ذلك، اختيار نابليون لاثنين وكان يعلم مسبقاً أنهما يخونانه في عمله السياسي[1].

- **الدبلوماسي**، وهو أداة الإدارة السياسية في النطاق الدولي.

- **صانع القرار**، وهو كل من يساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في عملية إعداد ووضع القرار، وهو قد يجمع جميع العناصر السابقة، بالإضافة إلى كل من يستطيع أن يؤثر أو يتأثر في قنوات العمل القراري.

- **قادة الرأي**، وهم قادة بحكم هيبتهم وموقعهم الاجتماعي (leader of public opinion)، مثل إمام الجامع[2].

---

(١) حامد عبد الله ربيع، مرجع سابق، ٣٤٥.

(٢) المرجع السابق، ص٣٤٦.

- **الأعوان**، وهم المؤمنون بالقائد، والذين يعتقدون بأن علاقـاتهم به لا تنبع من مجرد وجوده في أعلى قمة الهرم السياسي، وإنما يدعمونه ويساندونه نتيجة لعاطفة تجعلهم قوى مساندة.

وبالإضافة إلى ما سبق، هناك التابعون، والمنتفعون، والمصفقون وباقي عناصر المجتمع، باسم الطبقات المحكومة، مع خلاف مواقفهم ابتداءً من التأييد إلى الرفض[1].

ب- تصنيف الدكتور خليل أحمد خليل:

أما المفكر خليل أحمد خليل، فقد ميز بين عدة أنواع من القادة، أهمها:

القائد المؤسس، والقائد المركزي، الذي يسترعي الانتباه في الجماعة، والقائد المصطفى، والقائد الملتزم بالأعمال القيادية[2]، والقائد الزعيم، والملك، والبطل صاحب الشخصية المركزية الساطعة[3].

وهناك مَنْ صنف القيادة إلى نوعين: القيادة الرسمية؛ وهي ذلك النوع من القيادة، الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب أسس معينة، أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء الدول؛ والقيادة غير الرسمية، التي تنشأ من خلال التفاف أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه ويتوحدون معه[4].

---

(١) حامد عبد الله ربيع، مرجع سابق، ص٣٤٧.

(٢) خليل أحمد خليل، العرب والقيادة، مرجع سابق، ص٢٦-٢٧.

(٣) المرجع السابق، ص ١٦٦.

(٤) محمد رمضان محمد، المنظور النفسي الاجتماعي، مرجع سابق، ص٣١٩-٣٢٠.

- خامساً: القيادة السياسية.. اتجاهات نظرية ومدارس فكرية:

تزخر أدبيات الإدارة بكثير من الاتجاهات النظرية والمدارس الفكرية، التي تناولت ظاهرة القيادة السياسية بالبحث والتحليل، من بينها:

- نظرية السمات:

وحسب هذه النظرية، لابد أن يتمتع القائد بخصائص وسمات شخصية إلى جانب القدرات والقابليات البدنية، التي تميزه عن الآخرين، وتمكنه من التأثير فيهم وتوجيههم.

ومن الأطر الفكرية، التي ارتبطت بهذه النظرية نظرية الرجل العظيم (Great Man)[1] والتي تمتد جذورها إلى الفكر اليوناني.

ويلاحظ أن تأثير السمات النفسية للقائد في صنع السياسة العامة يزداد في مواقف الأزمات السياسية (كما سيتبين لاحقاً)، وكذلك في حالة غموض الموقف السياسي، وذلك بصرف النظر عن شكل وطبيعة النظام السياسي ومؤسساته.

ويظهر أثر غموض الموقف في تعظيم التأثير الشخصي للقائد في صنع السياسة بشكل واضح، في مجال السياسة الخارجية، حيث يكون الموقف غامضاً إذا كان موقفاً جديداً تماماً لم يسبق للقائد أن واجهه، مثل (موقف

---

(١) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ٥٨.

إعلان الحرب)، أو إذا كان موقفاً معقداً بدرجة كبيرة بحكم تعدد أطرافه وكثرة وتناقض المعلومات المتوفرة عنه، على نحو يصعب معه تفسير الموقف، أو إذا كانت المعلومات المتاحة نادرة إلى الحد، الذي يصعب معه التصرف إزاء الموقف، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى أنه في حالة الموقف الجديد وحالة ندرة المعلومات، يعتمد القائد فقط على مفاهيمه ومدركاته الذاتية للتوصل إلى قرار، وفي حالة الموقف المعقد والمعلومات المتناقضة، التي يحتمل الموقف في ظلها أكثر من تفسير، يفسر القائد الموقف في ضوء خصائصه ومدركاته الذاتية[1].

- نظرية البيروقراطية لـ«ماكس فيبر»:

أبرزت النظرية البيروقراطية، التي تنسب إلى المفكر «ماكس فيبر» (Max Webber)، أهمية السلطة للقائد وأهمية اعتماد الكفاءة والمعرفة المهارية أساساً لمنح السلطة، من ذلك نجد أن أصحاب الاتجاه الكلاسيكي والذي ظهر في نهاية القرن التاسع عشر، لم يفصلوا بين عملية القيادة وبين السلطة باعتبارها وسيلة لتحقيق القيادة الناجحة. وبذلك تركز اهتمامهم على مفاهيم العمليات الإدارية من توجيه ورقابة والعوامل التنظيمية الأخرى، مهملين الجوانب الإنسانية والبيئية[2].

---

(١) المرجع السابق، ص٩.

(٢) المرجع السابق، ص٥٨.

كما تحدث (فيبر) عن ثلاثة أنماط مثالية للسلطة[1]، وهي:

- نمط السلطة التقليدية؛
- نمط السلطة الكاريزمية؛
- نمط السلطة القانونية العقلانية.

- نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School) بعد ذلك في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وحددت شكل القائد وتعريفه في إطار التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، وركزت على سلوك القائد خلال انهماكه في توجيه فعاليات الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.

وقد كان لهذا التوجه في معالجة مفهوم القيادة دور مهم في تزايد الاهتمام بتصنيف أنواع القيادة وأساليب القيادة، مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم المتصلة بالقيادة وأساليبها والتي أكدت تأكيداً واضحاً أن القيادة هي تفاعل بين القائد وأفراد الجماعة، فظهرت مفاهيم المركزية، وغير المركزية في القيادة، ومفاهيم القيادة الديمقراطية والاستبدادية والمتساهلة. ومن ثم القائد الرسمي والقائد غير الرسمي.

---

(١) جلال عبدالله معوض، مرجع سابق.

- **نظرية اتخاذ القرار:**

ومن النظريات كذلك نظرية اتخاذ القرارات[1]، التي ترى أن هناك ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة:

- القيادة التسلطية (Authoritarian)،
- القيادة المتساهلة (Laissez- Faire)،
- والقيادة الديمقراطية (Democratic).

وتوصلت إلى أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في اتخاذ القرارات وضمان فعالية تنفيذها من خلال الجماعة المنقادة[2].

أما عن القرار وما يرتبط به من شروط، فالقرار، لابد من وضوحه وصراحته، على أن يراعى تماشيه مع المصلحة العامة وأن يأتي مطابقاً للتشريعات.

وفيما يتعلق بإصدار القرار، فإنه يصدر من مرجع صالح أو مفوض، ومن شروطه ألا يتعارض مع القرارات السابقة أو المحتملة مستقبلاً.

ولتنفيذ القرارات، فإنه يستلزم فهم القائد لجماعة العمل كمنفذين للقرار، وإدراك مؤهلاتهم ومواقفهم وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية، مع مراعاة الاستجابة لحاجات جماعة العمل.

---

(١) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ٦٠؛ ومن رواد هذه النظرية (ليون) (Lewin)، الذي قام بإجراء بحوث مشتركة مع كل من (وايت وليبيت) (White & Lippitt).

(٢) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص٦٠.

ومن الشروط المهمة، البيئة الإيجابية لاتخاذ القرار، فالقائد الناجح هو ذلك الذي يقوم ببناء القرار وفق أبعاد الموقف الراهن واحتمالات تغيره، ومن الأهمية الموازنة بين الإمكانات المتاحة وتنسيقها نحو تحقيق الهدف.

وفي ظروف الأزمات والمواقف الحرجة، فإن القائد مطالب بسرعة البديهة في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين[1]، وهو ما سوف يتضح من خلال أنموذج الخليفة الراشد عمر بن الخطاب ﷺ في إدارته لأزمة عام الرمادة، حيث أهمية مراعاة توفير المعلومات، عبر نظام كفء يحقق التواصل بين القائد والمجتمع، وهذا يستلزم المتابعة لعملية التنفيذ والرقابة، لتقويم العملية، بالمحاسبة والمساءلة واعتماد معايير موضوعية في تقييم كفاءة القرار، مع التأكيد على مفهوم الرقابة الذاتية والنقد الذاتي.

- نظرية النظام والمدخل التكاملي:

:(System Theory and Integrative)

ووفقاً لهذه النظرية، يمكن فهم القائد كنظام سلوكي (Behavioral System) له مدخلاته المتمثلة في المعلومات، التي يحصل عليها، والخبرات والقدرات والمؤهلات، التي اكتسبها، وكذلك السلطات التي فُوضت له. وهو يمارس أنشطة وفعاليات تتمثل في تحليل ودراسة واقع التنظيم المسؤول عن

---

(١) طارق شريف يونس، المرجع السابق، ص ٦٦.

إدارته، والبحث عن إيجابيات وسلبيات هذا الواقع، وعن البدائل المتاحة لتطويره واختيار البديل الأفضل.

وبذلك، تكون مخرجاته القرارات، التي يتخذها، وتعلن في شكل أوامر أو تعليمات أو معلومات. فالعمل القيادي الناجح يخضع لثلاثة متغيرات، كما تم بيانه أعلاه[1].

ويقدم الدكتور «وليام.أ.كوهين»، ثمانية قوانين عامة للقيادة، وهي: التزام الأمانة المطلقة، معرفة النوايا للقائد، الإعلان عن الآمال، التحلي بالالتزام، توقع الإيجابية، الاهتمام والاعتناء بالأتباع، وأن يجعل من شخصيته قدوة ومثالاً يحتذى به، وأن يكون في المقدمة[2].

---

(١) طارق شريف يونس، وهي: القائد، الذي يمتلك الأهلية والقدرة على التعامل مع المرؤوسين والرؤساء، وقد ركزت نظرية السمات على هذا المتغير، المرؤوسين؛ القيم وقناعة جماعة العمل بالقائد، وتماسكها، وهذا ما ركزت عليه نظريات السلوك والعلاقات الإنسانية؛ بيئة العمل: طبيعة وحجم العاملين والمناخ التنظيمي، المرجع السابق، ص٦٢.

(٢) وليام. أ. كوهين، مرجع سابق، ص٣٠.

المبحث الثاني
وظائف وأدوار القيادة السياسية

يمثل القائد السياسي محور العملية السياسية والظاهرة القيادية؛ لأنه من ناحية أولى، يشغل قمة النظام السياسي، وعليه من ناحية ثانية، أن يؤدي عدة وظائف لها آثار مهمة في حياة وتطور النظام والمجتمع السياسي.

- أولاً: أهم الوظائف والأدوار:

من أهم وظائف وأدوار القيادة السياسية:

١ - القائد كأداة للتغيير المجتمعي:

المقصود بذلك دور القائد في تغيير المجتمع بمعناه الواسع، أي التنمية الشاملة. ويرتبط ذلك الدور بوظيفة القائد في تحديد أهداف وسياسة المجتمع وصنع القرارات. وهنا، تبرز أهمية اتصاف القائد بالبراعة في تقويم المواقف وحسن التوقيت عند اتخاذ القرارات وإجادة اختيار الأعوان.

٢- القائد أداة للتخطيط ومبتكر الخطط:

من المطلوب لأي تغيير، يستهدف تحقيق الأهداف والقيم العليا للمجتمع، أن يستند إلى التخطيط، بمعنى تحديد الأهداف وترتيبها وتقدير

المواقف وأبعادها وعناصرها، وتحديد عناصر القوة والضعف في المجتمع، وتحديد المسائل الملائمة للتحرك، فالقائد هو المسؤول عن صياغة الأهداف والآمال للجماعة[1].

وفي هذا الصدد، يستعين القائد بأهل العلم والخبرة والاختصاص، حتى يكون مختصاً وقادراً على أن يقدم للجماعة القدرات والمعلومات، ويأخذ في اعتباره ردود أفعال الجماهير إزاء الخطط والسياسات، التي اتخذها، وما سوف تؤدي إليه من توقعات ومطالب جديدة، وأن يهتم بخلق التفاعل والتجاوب مع الجماهير لضمان مشاركتها والتزامها بمساندة وتنفيذ هذه الخطط والسياسات[2].

٣- القائد هو الحكم في الصراعات المختلفة:

وفي هذا الدور يسعى القائد لحسم الخلافات المتعددة بين عناصر الجماعة، والتوفيق بينهم.

وهنا يجب على القائد أن ينظر إلى نفسه على أنه يعلو الجميع، وحتى إذا وصل إلى السلطة اعتماداً على فئة أو طبقة أو طائفة أو حزب معين، فبمجرد وصوله إلى السلطة وتسلمه القيادة، يجب أن يتخذ موقف الحياد بين الصراعات المختلفة.

---

(١) حامد عبدالله ربيع، مرجع سابق، ص٣٣٣.

(٢) خليل أحمد خليل، العرب والقيادة، مرجع سابق، ص٣١.

٤- القائد أنموذج للمثالية الاجتماعية:

يرتبط هذا الدور بالقيم...

فعلى القائد أن يمثل بالنسبة للنخبة السياسية وللمجتمع المحكوم أنموذجاً وقدوة سلوكية، بحيث يعبر في سلوكه العام والخاص عن القيم والمبادئ الأخلاقية، التي يتمناها المجتمع في أفراده، وبالأحرى، في قائده، مثل: القائد العسكري، الذي يتقدم جيشه، والقائد الديني، الذي يعيش في زهد وقناعة[1].

٥- وظيفة القائد كرمز للجماعة والمجتمع:

فهو المعبر عن آمال المجتمع وأمانيه، وشرفه وكرامته، هذا الدور عادة ما يرتبط بنمط القائد البطل الزعيم، الجماهيري، الكاريزمي.

ولكن في أحوال أخرى كالحروب، عندما يسقط هذا القائد في المعركة، فإن ذلك يعني بداية الهزيمة، وتلقي الجماهير على عاتقه مسؤولية الإخفاق.

٦- دور القائد في خلق الشعور بالثقة والاطمئنان والكرامة وتقدير الذات:

وهو دور يخلقه القائد في نفس الفرد العادي في مواجهة ما يعاني منه من توتر وإحباط وخوف نتيجة للصراعات الاجتماعية، وبهذا، يصير القائد أساس الدفاع الذاتي، سواء بطريق الإسقاط أو بطريق الإحلال.

---

(١) حامد عبد الله ربيع، مرجع سابق، ص٣٣٤.

ويقصد بالإسقاط سعي الفرد لتخطي حالة التوتر والإحباط من خلال النظر إلى ذاته كامتداد للقائد السياسي موضع الإعجاب والتقدير، بينما يقصد بالإحلال، محاولة الفرد التخلص من شعوره بالإحباط الناشئ عن فشله في تحقيق أهدافه الخاصة من خلال إحلال الأهداف العامة، التي تبناها القائد السياسي ونجح في تحقيقها، محل هذه الأهداف الخاصة.

٧- القائد والسلوك الأبوي:

برزت هذه الوظيفة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وبصفة خاصة في المجتمعات، التي حصلت على استقلالها، ففي هذا الدور، يحاول القائد أن يتشبه بدور الأب في علاقته بالجماعة، في أن ينظر إليها على أنها أسرة ضخمة تحكمه بها علاقات مشابهة لتلك العلاقات، التي تحكم رب الأسرة في علاقته بأفراد أسرته.. ومن خلال هذا الدور تبرز صفات العفو والكرم لبعض نماذج القيادة السياسية.

وأثبتت الخبرات التاريخية والدراسات، أن القائد كي يتمكن من أداء الوظائف السابقة وغيرها من مهام قيادية، عليه أن يجمع بين خصائص وقدرات ذاتية تعبر عن العبقرية[1]، التي تميزت بالنبوغ السياسي، وصفاتها من

---

(١) كتب العقاد في: العبقريات، عن عبقرية سيدنا عمر ﷺ : «عمر يعد رجل المناسبة الحاضرة في العصر الذي نحن فيه، لأنه العصر الذي شاعت فيه عبادة القوة الطاغية».. «لم أر عبقريا يفري فريه» كلمة قالها النبي ﷺ في عمر بن الخطاب ﷺ، وهي لكلمة لا يقولها إلا عظيم عظماء، خلق لسياسة الأمم وقيادة الرجال؛ للمزيد انظر: عباس محمود العقاد، عبقرية عمر (القاهرة: نهضة مصر، ١٩٩٨م) ص٥- ٧.

قبيل الحساسية والذكاء والفطنة والتدبر وسعة الأفق[1]، والقدرة على تطويع خصائصه الذاتية وأساليبه في الحركة والتعامل، بما يتفق مع خصائص ومقتضيات مواجهة كل موقف من المواقف، التي تواجه المجتمع، كما أن القيادة عملية اتصال أساسها الإقناع والثقة، وليس القهر أو المناورة؛ القيادة عملية تفاعل ومشاركة؛ وعلى القائد أيضاً أن يخلق الترابط بين قراراته وسياساته، وبين قيم ومثاليات المجتمع، حتى يصير أداة التعبير عن هذه القيم، التي يشكل الانتماء إليها جوهر الضمير التاريخي والوعي الجماعي[2].

- ثانياً: المقاصد الشرعية للقيادة السياسية المسلمة:

الخطة الاستراتيجية، من أولويات القائد الاستراتيجي وموضع تفكيره، وتعتبر الخطة الاستراتيجية هي مشروع الاستراتيجية وأداة تنفيذها، وهي تصمم بغرض تحقيق التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والبيئة، التي تعمل بها على نحو فاعل[3].

---

(١) للمزيد من الاطلاع انظر: دين كيث سايمنتن، العبقرية والإبداع والقيادة، ترجمة: شاكر عبد الحميد، سلسلة كتب ثقافية شهرية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، العدد:١٧٦، أغسطس ١٩٩٣م، ص ١٣ -١٤.

(٢) جلال عبدالله معوض، مرجع سابق.

(٣) بسمة عبدالغفار، سلسلة محاضرات، مقرر التخطيط الاستراتيجي، تخصص سياسة عامة في الإسلام، الدوحة، كلية الدراسات الإسلامية، مؤسسة قطر، الفصل الدراسي خريف ٢٠٠٨م.

من ذلك نجد، أن القائد المسلم يمتاز عن غيره بالمقاصد، التي تجمع عناصر التطابق بين الأغراض المنظمة والرسالة والأهداف على النحو الآتي:

تعد القيادة نشاطاً، يُمارس على أنه وسيلة وليس غاية في فكر المسلم والتي يستطيع من خلالها تنفيذ ما يعجز عن الوصول إليه، وتنفيذ الأهداف في إطار مقاصد الشريعة وهي حفظ الدين (أو العقيدة)، والنفس، والعقل، والنسل (أو العرض)، والمال. وهي ما يسمى بالكليات الخمس، التي تحقق للإنسان كرامته البشرية.

١- حفظ الدين:

حراسة الدين من خلال مصداقية الأهداف، والتعبير من خلالها عن حقائق الدين ومعانيه، فتنفذ بنود الخطة الاستراتيجية وفقاً لأحكام معاملات الناس، وعلاقاتهم فيما بينهم، وعلاقاتهم مع الدولة، وعلاقة الدولة بهم، وحمل الجميع على الوقوف عند حدود الله.

اقتصر الإسلام في جانب حفظ الدين، على تكليف القائد حصراً بضمان مصلحة جميع أفراد المجتمع بنص شرعي على حفظ الدين على الأصول، التي أجمع عليها سلف الأمة.

فالقيادة في الإسلام تعتمد على سياسة الدنيا والدين، وإدارة شؤون العاملين، وتحقيق المصالح ودرء المفاسد.

ومن أركان هذا المقصد، إقامة العدل بين الناس، وعدم الظلم، فمن الظلم تكليف العاملين وبمختلف مستوياتهم بما لا يجب عليهم شرعاً، أو أخذ

مالهم بغير وجه حق، أو منعهم مما يستحقون، في ذلك يقول ابن خلدون في مقدمته: «الظلم كل من أخذ ملك أحد، أو غصبه في عمله، أو طالبه بغير حق، أو فرض عليه حقاً لم يفرضه الشرع»[1].

٢- حفظ النفس والنسل والعرض:

وإلى جانب حفظ الدين، فإن من مقاصد القائد الإسلامي حفظ العنصر البشري، وحفظ النفس والنسل، وهذا يستلزم اختيار العناصر ذات الكفاءة، أي الكفء من المسؤولين لتوليتهم المهام والأدوار الوظيفية داخل المؤسسة، ويعد اختيار القوي الأمين، قال الله تعالى: ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ (القصص:٢٦)، ركناً مهماً لتحقيق هذا المقصد، مما يساعد القائد في تحقيق مقاصده الاستراتيجية. وفي هذا الجانب قال الفقيه الماوردي: «استكفاء الأمناء، وتقليد النصحاء، فيما يفرضه إليهم من الأعمال، ويكله إليهم من الأموال، لتكون الأعمال بالأكفاء مضبوطة، والأموال بالأمناء محفوظة»[2].

وحفظ العنصر البشري، يستلزم الإشراف المستمر دون ترك الأمور تسير من دون مراقبة وتقويم ضماناً لتصحيح الانحراف بقصد أو بغير قصد[3].

---

(١) عبدالرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، ط١ (بيروت: دار صادر، ٢٠٠٠م) ص١١٩.

(٢) نقلاً عن: عبدالكريم زيدان، الماوردي، أصول الدعوة، بغداد، ١٩٧٥/٦/٩ www.daawa-info.net

(٣) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص٣٢.

٣- حفظ المال:

كذلك من المقاصد الاستراتيجية للقائد المسلم، السياسة المتعلقة بالأمور المالية وتوزيعها، وذلك باستخدام واستثمار القائد المسلم للموارد المالية على نحو شرعي، وبما يعود بالمصلحة على الجميع، وما يتحقق من درء الضرر عن غيرهم، وبما يحقق المنفعة على المجتمع.

وذلك يستدعي المساءلة والمحاسبة والتي إن وجدت في بيئة القائد، حققت الحكم الراشد، بإحاطة التصرف بالأموال بما يظهر الصواب بالدليل والبرهان والحجة، وهذا أسمى أوجه المساءلة الذاتية في الإسلام Accountable (Management).

وتتجلى أهمية مراعاة المقاصد الاستراتيجية للقائد المسلم، بشكل دقيق في مقولة الإمام العز بن عبد السلام[1]: «الشَّرِيعَةُ كُلُّهَا مَصَالِحُ، إمَّا تَدْرَأُ مَفَاسِدَ أَوْ تَجْلِبُ مَصَالِحَ»[2].

---

(١) عز الدين بن عبدالسلام، تحقيق: نزيه كمال حماد، عثمان جمعة ضميرية (دمشق: دار القلم،٢٠٠٨م) «فأما مصالحها: فالقيام بالقسط والعدل، وحفظ الحقوق على العاجزين، وإنصاف المظلومين من الظالمين، وتوفير الحقوق على المستحقين، وأما مفاسدها: فالكبر والإعجاب والترؤس والتعظيم، ونفع الأقارب والأصدقاء بما لا يسوغ، والإباء عن قول الحق واستماع الصدق»، للمزيد انظر: ٢/٨٦-٨٧.

(٢) المرجع السابق، ١/٣٦.

وتنبع أهمية القيادة في الإسلام من المسؤولية، فعن ابْنِ عُمَرَ، رضي الله عنهما، عَنْ النَّبِيِّ ﷺ أَنَّهُ قَالَ: «أَلا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»[1].

ثالثاً: تعاظم دور القيادة في إدارة الأزمات:

الأزمة هي الظرف الكاشف عن طبيعة القيادة، بصرف النظر عن مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي للدولة، أو شكل نظامها السياسي، ومدى ديمقراطيتها، ومدى نضج وفاعلية واستقلالية المؤسسات السياسية، وحدود سلطة القائد السياسي، فإن دور القائد في صنع القرارات يتعاظم أثناء الأزمات السياسية الحادة وبخاصة الأزمات الخارجية[2].

ومن شأن موقف الأزمة أن يؤدي إلى تعظيم دور القائد لعدة أسباب أهمها ما يلي[3]:

---

(١) أخرجه مسلم.

(٢) يقصد بالأزمة السياسية: «موقف سياسي مفاجئ غير متوقع، يشكل بالنسبة للقائد السياسي تهديداً أساسياً للأهداف القومية، مع وجود فترة زمنية محدودة لاتخاذ القرار».

(٣) نقلاً عن جلال معوض، مرجع سابق، محمد السيد سليم، تحليل الدراسة الخارجية (القاهرة: بروفيشنال للإعلام والنشر، ١٩٨٣م) ص٢٤٤-٢٤٥.

١- اتخاذ قرار سريع رغم الوقت المحدود:

إن موقف الأزمة، باعتباره موقفاً يتطلب قراراً سريعاً ينبغي اتخاذه، يؤدي إلى عملية تصعيد تلقائي لسلطة اتخاذ القرار إلى القائد الأعلى.

فالأزمة لا تتيح الوقت الكافي للتشاور مع كافة المؤسسات السياسية، بل أحياناً تكون المؤسسات نفسها مدفوعة إلى تفويض السلطة الكاملة والنهائية للقائد.

٢- مواجهة التهديد الشامل على المستويين الفردي والقومي:

إن فترة الأزمة، باعتبارها تتضمن تهديداً للأهداف القومية ولمستقبل القائد نفسه، تولد نوعاً من الضغط النفسي على القائد لكي يتخذ القرار بسرعة وحزم في مواجهة الأزمة، اعتماداً على مفاهيمه ومدركاته الذاتية بالأساس، حيث لا يسمح له الوقت بانتهاج المسلك العقلاني في اتخاذ القرار، من جمع المعلومات عن أبعاد موقف الأزمة، وتقدير مزايا وتكاليف كل بديل، والتنبؤ بردود أفعال الطرف الآخر إزاءها.

ومن هنا، فالقرارات المتخذة أثناء الأزمات تعكس إلى حد كبير شخصية القائد السياسي، بعكس القرارات المتخذة في المواقف العادية، غير المتأزمة والتي تمارس فيها المؤسسات السياسية دوراً أكبر، أو يلعب الحساب العقلاني فيها دوراً واضحاً.

٣- التوفيق بين المصالح المتعارضة:

وكلما كانت القيادة أعرف برجالها، كلما كانت أقدر على إدارة الأزمات الناتجة عن الصراعات الداخلية وتعارض المصالح، وقد يحدث أن بعض القيادات تحل المشاكل حلاً غير مشروع، وتستعمل القوة مع الأفراد، أو تتبنى حلاً يسبب مشكلة أخرى.

إلا أن الظاهرة، التي لا مثيل لها في تاريخ القيادات العالمية، أن نجد عند الرسول ﷺ، قدرة لا مثيل لها على حل المشاكل وبكل بساطة، وتحويل الصراعات والمشاكل إلى منافسات حميدة وسلوك مؤدب مع الأتباع.

ففي قصة النبي ﷺ مع الأنصار في حادثة توزيع الغنائم، دليل على حسن إدارة الأزمات وفي بضع دقائق.

وهكذا، تشكل الأزمات أهم المواقف والظروف الاستراتيجية التي تكشف عن مدى نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف، الذي يعترض المنظمة أو الدولة، وكثيراً ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة في المعالجة واتخاذ القرار المناسب في الوقت والمكان.

٤- تقليل الخسائر وتعظيم المنافع: الكفاءة:

السلوك القيادي عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية، التي تجعل القائد متوائماً مع متطلبات موقفه. ويظهر سلوك وموقف القائد في مظهرين:

المظهر الأول، مظهر ملموس، وهو توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين.

أما المظهر الثاني، فهو غير ملموس، ويتمثل في التفكير والتأمل والإدراك.

إن القائد، الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها، ويحدد العوامل اللازمة لمواجهتها، سيكون سلوكه سلوكاً بناءً في إزاحة العوائق.

ومن الطبيعي، أن يقابل القائد أثناء عمله كثير من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي والقائد الشكلي ليس في من لديه حجم أكبر من المشكلات، وإنما في كيفية التعامل مع كل منها بكفاءة.

ويختلف سلوك القائد في مواجهة الأزمات عن سلوكه في المواقف الاعتيادية، ويتضمن السلوك المواجه للأزمات[١]، استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية، مع استخدام ما يتوفر لدى القائد من مهارة الابتكار، ومن الأهمية أن يتسم القائد بالمرونة والانفتاح على الاقتراحات والآراء، التي تطرح عليه بسرعة، وتوظيفها لمواجهة الأزمة.

ويتجه سلوك القائد وإدارته إلى الحرص على تخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة إلى أقل ما يمكن.

---

(١) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص٦٦.

والأزمات، تتطلب من القيادة عدم تكثيف الطلبات على الأشخاص من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم ممارسة أشياء جديدة عليهم، فإن ذلك يؤدي إلى خلق أزمات أخرى.

٥- إعداد وتأهيل الصف الثاني: القيادة البديلة:

والقائد الكفء والمتميز هو من يعمل على إعداد قيادات تحل محله، عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة، فهو يعمل على إيجاد البديل، ومن المهم مراعاة وجود نائب للقائد أو من يمثله عندما تستدعي ظروفه عدم الحضور أثناء الأزمة، فمن المهم وجود من يخلفه في إدارة الأزمة ومواجهتها وتشكيل الفريق الخاص بذلك.

٦- الاعتماد على تحليل المعلومات: القدرة الاتصالية:

وفي الأزمات، من الأهمية بمكان، توافر المعلومات الحقيقية عن ظروف الأزمة وتداعياتها، مع الحرص على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص هذه المعلومات وصعوبة نقلها .

وتظهر في الأزمات الشخصية القيادية وسماتها، ومن أهمها:

المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والتأني، مع العمل على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح للخروج من الأزمة.

كما أن القائد الناجح، ذلك الموجود في ميدان الأزمة والواقع الفعلي والعملي، مما يسمح له بمراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع الأدوار والمستويات.

ونظراً لما تمثله الأزمة من ظرف استثنائي، يتطلب قرارات استثنائية وسريعة، على القائد التعامل مع الأزمات من خلال ترجيح الحكم العقلي/العلمي على العاطفة، مع الحرص على عدم قبول المغامرة غير المحسوبة النتائج.

مما سبق، فإن طبيعة السلوك القيادي ونوع القيادة، سواء كانت مؤسسية، أو إدارية، أو سياسية، تحددها ردة الفعل والاستجابة للحدث أو الموقف من خلال مواجهة ومجابهة الأزمات المختلفة.

ونجاح القائد في اتباع سياسات وإجراءات ناجحة لإدارة الأزمة، يعتمد بدرجة كبيرة على صحة ودقة المعلومات، التي ترد إليه، فالاتصال الجيد والسريع، يساعد على سرعة اتخاذ القرار المناسب والسليم، فللمعلومات الأثر الأكبر في إدارة الأزمة والخروج بقرارات ناجحة وتجنب النتائج الصعبة قبل فوات الأوان، وهو ما يقتضي عدم الإيغال في المكابرة، والعناد غير القائم على تحليل وتقويم الأحداث من أجل الخروج بالدروس المستفادة[1].

(١) طارق شريف يونس، المرجع السابق، ص٦٦-٦٧.

الفصل الثالث

التأصيل النظري لمفهوم الحكم الراشد

- تمهيد:

مفهوم الحكم الراشد، بات يشغل حيزاً متنامياً من شواغل المحللين السياسيين في الآونة الأخيرة، لما يتضمنه من أهمية كبرى للبعد السياسي؛ وذلك لتبني المفهوم لبعدين متوازيين، يختص أولهما - وفقاً لأطروحات البنك الدولي عام ١٩٨٩م - بالبعد الإداري والاقتصادي، أما البعد الثاني، فهو البعد السياسي، مما جعل المفهوم يشغل موقع الصدارة على قائمة الأجندة البحثية لكثير من المحللين السياسيين[1].

فالحكم الراشد من المواضيع المهمة في إدارة الحكم، وسياسة الدول وتقدمها، وعند مقارنة دولتين لهما نفس الموارد، نجد رغم التشابه بينهما، تقدم دولة وتخلف أخرى، ويكمن الفارق بينهما في كون الأولى تتسم بالحكم الراشد، بينما هو يغيب عن الثانية، بالإضافة إلى اتخاذ السلطات العامة في الدولة، التي تتسم بالحكم الراشد لقراراتها على أساس من توافر

---

(١) هدى ميتكيس، إدارة الحكم والنظام السياسي، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، القاهرة، أعمال مؤتمر، ٣٠-٣١ مارس ٢٠٠٣م، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٦م، ص٦.

المعلومات الصحيحة المتعلقة بموضوع ومشكلة عامة، ومقارنة البدائل المختلفة للتعامل معها، واختيار البديل، الذي يحقق أقصى فائدة بأقل نفقة[1].

في جانب آخر، يرى بعض المحللين أن الحكم الراشد قضية إدارية بحتة، ولا ينطوي على بعد سياسي. ويكتفون بأن تأخذ الدولة ببعض التنظيمات الإدارية لكي يتوافر لديها هذا الحكم.. ويغيب عن أذهان هؤلاء أن قضية الحكم الراشد هي قضية سياسية في المحل الأول، تتعلق بكيفية اتخاذ القرار وأسباب اتخاذه على أعلى المستويات، ومدى المسؤولية عنه.

والحكم الراشد يقوم على عناصر لا يمكن لنظام سياسي أن يتمتع بالشرعية بدونها، في مقدمتها حكم القانون، والشفافية، والمساءلة، والتكافؤ في توزيع أعباء وفوائد السياسات العامة بين المواطنين، وتقبل الحكومة للاستجابة لرغباتهم المشروعة بطبيعة الحال.

وغياب هذه العناصر، يؤدي بالضرورة إلى انتشار الفساد بكافة صوره.. فالفكرة الأساسية في الحكم الراشد، هي العدالة في توزيع الفوائد والأعباء، والحرص على الصالح العام، ليكفل الأمن للحكام والمحكومين.

وبدراسة تاريخنا الإسلامي يتضح جلياً أن مبادئ الحكم الصالح أو الراشد للمجتمع الإنساني، وركائز مفهوم قيام الدولة المسلمة، نادت بها الشريعة الإسلامية ضمن مبادئها الأساسية القائمة على العدل والحرية والمساواة والشورى[2]، منذ بداية الدعوة الإسلامية.

---

(١) مصطفى كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، ط ١ (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية،٢٠٠٦م) ص: ز – ك.

(٢) صبحي عبده سعيد، الحاكم وأصول الحكم في النظام الإسلامي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والفكري (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م) ص٨٩.

المبحث الأول
مفهوم الحكم الراشد

- أولاً: التعريف اللغوي:

سيتم فيما يلي تعريف الحكم الراشد كمفهوم، سواء في اللغة أو في الاصطلاح:

ينقسم هذا المصطلح إلى شقين:

الشق الأول: الحكم، ورد المعنى اللغوي في قواميس اللغة العربية على النحو التالي: (الحُكْم)[1] بضم الحاء وتسكين الكاف وضم الميم، العلم والتفقه.. (حكم)[2] بفتح الحاء وضم الكاف، حكماً، أي صار حكيماً.

الشق الثاني: (الرشد)[3]: وفي القانون السن التي إذا بلغها المرء استقل بتصرفاته، وهي كذلك رجحان العقل أو يكون مسؤولاً عن أفعاله، سواء من وجهة نظر القانون أو من وجهة نظر المجتمع، و(الراشد): المستقيم على طريق لا يحيد عنه، ومنه الخلفاء الراشدون.

---

(١) جبران مسعود، الرائد معجم في اللغة والأعلام، مرجع سابق، ص٣٤٥.

(٢) المرجع السابق، ص٣٤٥.

(٣) المرجع السابق، ص٤٣٩.

(الرشيد) من أسماء الله الحسنى؛ ويعني حسن التقدير، في حين يأتي معنى (الرشد): عند الفقهاء: أن يبلغ الصبي حد التكليف، صالحاً في دينه مصلحاً لماله. وهو العقل، والعاقل المسؤول عن أفعاله.

فالحكم الراشد من خلال المعنى اللغوي، يؤكد على معاني الاستقامة والعلم وحسن التقدير.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

يشير مفهوم «الحكم» إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية، على جميع مستويات الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، كما يعنى بآثار ونتائج التنمية طويلة الأمد وعلى أجيال متعددة. والحكم يشمل الدولة[1]، غير أنه يتجاوزها ليضم القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وهذه العناصر الثلاثة تتسم بأهمية بالغة للتنمية البشرية المستدامة. فالدولة هي من تخلق البيئة السياسية والقانونية المواتية، والقطاع الخاص يولد الوظائف والدخل، أما المجتمع المدني فيسهل عملية التفاعل السياسي والاجتماعي، بتعبئته الجماعات من أجل المشاركة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

---

(١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يناير ١٩٩٧، ص٥.

http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicy doc97-a.pdf

ونظراً لأن لكل عنصر من العناصر الثلاثة نقاط قوته وضعفه، فإن أحد الأهداف الرئيسة للحكم الراشد يتمثل في دعم التفاعل بين العناصر الثلاثة جميعها[1].

ويختلف مفهوم الحكومة (Government) عن مفهوم الحوكمة (Governance)، وقد تم استخدام مصطلحات عديدة في الكتابات العربية لترجمة المصطلح الأجنبي ومنها هذا المصطلح، وأيضاً الحكم الجيد، أو الحكم الصالح، أو الحكم الرشيد.

فإذا كانت الحكومة تشير إلى المؤسسات الرسمية للدولة والتي في ظلها تتخذ القرارات في إطار إداري وقانوني محدد، وتستخدم الموارد بطريقة تخضع للمساءلة المالية، فإن مفهوم الحوكمة (Governance) يشتمل على الحكومة بالإضافة إلى هيئات أخرى عامة وخاصة، لتحقيق نتائج مرغوبة[2].

وهناك تعريف آخر؛ يرى أن الحكم فن قيادة المجتمعات والمنظمات.

وهذا التصور يعود بكلمة الحكم إلى جذورها اليونانية وإلى الكلمة اليونانية (to steer) (قاد).

وضمن الاتجاه نفسه، يعرف المعهد الدولي للعلوم الإدارية (International institute of Administration sciences) الحكم بأنه: «العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة (Authority)

---

(١) المرجع السابق.
(٢) بومدين طاشمة (ورقة عمل): الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، كلية الحقوق، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، ص٦.

والقـوة (Power) وقـدرة التـأثير السياسـي (Influence) علـى السياسـات والقرارات التي تتعلق بالحياة العامة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية»[1].

ويركـز هـذا التعريـف على الجانـب التقـني للحكـم، كونه عمليـة إداريـة لممارسـة وتسـيير السـلطة في مجـال صـنع وتطبيـق السياسـات الاقتصـادية والاجتماعيـة[2]. فمفهـوم «الحكـم» يشـير إلى عمليـة صنع القرار، والعمليـة التي تتبع لتنفيذ القرار.

كمـا تعـرف لجنـة الأمـم المتحـدة الاقتصـادية والاجتماعيـة، الحكـم بأنـه عملية اتخاذ القرارات، وعملية وضع تلك القرارات موضع التنفيذ.

أما (الرشد)، فله مؤشرات يحددها التعريف الإجرائي، من أهمها: سيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والمشاركة، والإنصاف، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية[3] وغيرها.

وهذه المؤشرات للحكم الراشد، لا يمكن لأي نظام سياسي أن يقوم ويتمتع بالشرعية دون وجودها والتحقق من وجودها بالواقع الفعلي من خلال ممارستها. فغياب الحكم الراشد بعناصره، التي سبق ذكرها، في أي نظام ودولـة، يـؤدي بالضـرورة إلى انتشـار الفسـاد بكافـة صـوره وتركيـز السـلطات

---

(١) نقلاً عن رضوان بروسي، مايغا بو بكري، مرجع سابق، ص٢٧.

(٢) رضـوان بروسـي، مـذكرة مقدمـة لنيـل شـهادة الماجسـتير فـي العلـوم السياسـية: الدمقرطة والحكم الراشد في أفريقيا: دراسة في المداخل النظرية، الآليات والعمليات، ومؤشـرات قيـاس نوعيـة الحكـم، إشـراف أ. د: مبـروك غضـبان، السـنة الجامعيـة ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ص١٣٣.

(3) http://www.undp-pogar.org/arabic/governance.

وغياب الشفافية وتجاهل حكم القانون[1]، حيث يسيء هؤلاء الحكام استخدام السلطة من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية، ولو على حساب المصلحة العامة والمصالح الوطنية للدولة.

إذاً، يمكن تعريف مفهوم «الحكم الراشد»، على مستوى السلطة، بأنه: ممارسة السلطة، الاقتصادية، والسياسية، والإدارية، لإدارة الشؤون على كافة المستويات، وتضم الآليات والعمليات والمؤسسات، التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم.

كما ارتبط ظهور المفهوم، بتنفيذ أهداف التنمية وما يتصل بها من شروط سياسية، حيث تتحدث الهيئات الدولية المانحة عن «الحكم» بدلاً من الحكومة، وإن اختلفت في ما قدمته من تعريفات لهذا المفهوم[2].

وعلى الجانب الآخر؛ هناك تعريفات أوسع استخدمت المفهوم بمعنى يضيف إلى «الحكومة» عناصر أخرى مثل: السياسات العامة، والمؤسسات، والنظام الاقتصادي، وأيضاً دور القطاع غير الحكومي (الخاص، والمجتمع المدني) في إدارة الشأن العام.

---

(١) مصطفى كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، ط ١ (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية،٢٠٠٦م) ص ز-ك.

(2) B.C.Smith, Good Governance and Development, parlgve macmillan,2007, p 3-7.

- ثالثاً: التعريف الإجرائي والمؤشرات:

من خلال ما سبق، فإن مفهوم «الحكم الراشد» يعني، وفقاً لتقرير البنك الدولي، نوع العلاقة بين الحكومة والمواطنين، وليس مجرد التركيز على فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع، ولذلك يركز المفهوم على قيم المساءلة (Accountability)، والشفافية (Transparency)، وإمكانية التنبؤ (Predictability)، والمشاركة الواسعة من جميع قطاعات المجتمع[1].

كما يشمل انخفاض مؤشرات الفساد، ووضع آراء الأقلية في الاعتبار، ذلك أن أصوات الفئات المهمشة في المجتمع يجب أن تسمع عند اتخاذ القرارات، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الحكم الراشد في الدول النامية، مما يساعد على فهم أشمل لعملية التنمية[2]، الذي بدوره أدى إلى تقارب بين النهج الاقتصادي والنهج السياسي للتنمية[3].

مفهوم الحكم لا يحمل معياراً أوتوماتيكياً، ذلك أنه لا يفصح عن التوجهات والاستراتيجيات، ولا عن المعايير والأهداف. من هذا المنطلق فإن

---

(١) مصطفى كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مرجع سابق، ص: ز – ك.

(٢) التنمية السياسية هي: الانتقال إلى الأهداف المرجوة، التي يراها النظام السياسي، وهو إما هدف واحد أو أهداف عدة؛ انظر فيريل هيري، الإدارة العامة، منظور مقارن، محمد قاسم القريوتي (ترجمة)، ط.٢(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،١٩٨٥م) ص٦٣.

(3) Adel M. Abdellatif, Good Governance and Its Relationship to Democracy & Economic Development, Governance Programme Advisor, Regional Bureau for Arab States, UNDP.

الانتقال من مفهوم الحكم إلى مفهوم الحكم الراشد يعني الاهتمام بالبعد المعياري المرتبط ببحث نوعية الحكم، والمحتوى الديمقراطي لذلك، حيث إن نظام الحكم الراشد يركز أكثر على متطلبات صنع القرار وصياغة السياسات العامة من خلال الاهتمام ببناء قدرات القطاع العام والاهتمام بالقواعد، التي من شأنها بناء إطار للشرعية، والكفاءة، والفعالية لإعداد السياسات، وتسيير الشؤون العامة بأساليب تتميز بالشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، وهذا ما يتطلب مشاركة فعالة في صنع السياسات، وفصلاً فعالاً بين السلطات، واحترام قواعد دولة القانون، والتأسيس لمراجعات وتوازنات مؤسسية من خلال آليات أفقية وعمودية للمساءلة. وذلك للوقوف ضد انتشار الفساد وأزمة الشرعية كمعايير خاصة بالحكم السيئ[(١)].

ففي وثيقة صدرت في يناير سنة ١٩٩٧م، بعنوان: «الحكم من أجل التنمية البشرية المستدامة» Governance for sustainable human development [(٢)] تم تعريف الحكم الراشد من طرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة بأنه: العمليات (Processes) والهياكل (Structures)، التي تقود

---

(١) رضوان بروسي، مرجع سابق،ص١٦٨.

(٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يناير ١٩٩٧م.
http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-a.pdf.

العلاقات (Relationship) السياسية والاجتماعية والاقتصادية بشفافية ومسؤولية[1].

ضمن هذه الوثيقة، تم تحديد تسع خصائص للحكم الراشد، هي[2]:

١- المشاركة: (Participation):

يقال في اللغة العربية: شارك في الشيء بمعنى كان له نصيب، فالمشاركة هي ربط بين الفردي والكلي. وتعني أي عمل تطوعي من جانب المواطن، بهدف التأثير على اختيار السياسات العامة، وإدارة الشؤون العامة أو اختيار القادة السياسيين على أي مستوى حكومي، أو محلي، أو قومي.

كما يمكن تعريف المشاركة السياسية بأنها: مجموع النشاطات الجماعية، التي يقوم بها المحكومون، وتكون قابلة لأن تعطيهم تأثيراً على سير عمل المنظومة السياسية[3].

كما تعرف بأنها: تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة، أو من خلال المجالس المنتخبة.

---

(1) Ibid, p2.

(٢) المرجع السابق، ص٩.

(٣) نقلاً عن عبد الإله واردي، التأصيل الفقهي للمشاركة السياسية، الحوار المتمدن، العدد:١٩٩٤، ٢٠٠٧/٨/١، فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، ترجمة د. محمد عرب صاصيلا، ط١ (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م) ص ٣٠١.

وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الانتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم. ويمكن أن تعني المشاركة أيضاً: المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية المشاركة في عملية التنمية[1].

٢- حكم القانون: (Rule of law):

وهي تأمين حماية حقوق الإنسان[2] بالنسبة للأفراد والجماعات بشكل متساو، وكذلك المساواة بينهم في العقاب بموجب القانون. وتعلو سيادة القانون على سلطة الحكومات. فهي تحمي المواطنين من أي إجراءات تعسفية قد تتخذها الدولة ضدهم، وتضمن معاملة جميع المواطنين على قدم المساواة وخضوعهم للقانون وليس لنزوات الأقوياء.

كما يجب على القانون أن يوفر الحماية للجماعات الأكثر ضعفاً وفقراً من الاستغلال والظلم وسوء المعاملة. ولتحقيق ذلك، يتوجب على الحكومات أن تخلق المؤسسات والأطر اللازمة للمحافظة على القانون والنظام، وتأسيس البنية التحتية الأساسية، لتوفير خدمات الصحة والتعليم، خصوصاً للفقراء[3].

---

(١) بومدين طاشمة (ورقة عمل)، مرجع سابق، ص٥.

(٢) سيف الدين عبدالفتاح، «حقوق الإنسان وحرمانه الحضاري»، سلسلة محاضرات، طلبة ماجستير سياسة عامة في الإسلام، الفصل الأول ربيع ٢٠٠٧/٢٠٠٨، مقرر الحكم الصالح الرشيد، كلية الدراسات الإسلامية، مؤسسة قطر، الدوحة.

(٣) برنامج إدارة الحكم في الدول العربية:
http://www.undp-pogar.org/arabic/governance/ruleoflaw.aspx،(POGAR).

ويلقى سيادة القانون، كأحد معايير الحكم الراشد، رواجاً واسعاً على الصعيدين الوطني والدولي في «ميثاق الأمم المتحدة والقرارات الدولية».

فعلى الصعيد الوطني، تقتضي سيادة القانون وجود حكومة مبنية على القوانين، وسمو القانون، والمساواة أمام القانون. أما على الصعيد الدولي، فتعني بصورة أساسية خضوع علاقات الدول إلى القانون الدولي، وخاصة ميثاق الأمم المتحدة والتزام المنظمة الدولية بقواعد قانونية مرجعية تكون أساساً لمدى مشروعية قراراتها[1].

٣- الشفافية: (Transparency):

تعني إتاحة تدفق المعلومات، وسهولة الحصول عليها لمن يطلبها من عناصر المجتمع المحلي، ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية، وتعزيز قدرة المواطن على المشاركة[2]. فهي إحدى المصطلحات الحديثة، التي استخدمتها الجهات المختصة بمكافحة الفساد في العالم، معبرة عن ضرورة إطلاع الجمهور على منهج السياسات العامة وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول وحكومات ووزراء وكافة المعنيين في مؤسسات الدولة، بغية الحد من السياسات غير المعلنة، التي تتسم بالغموض وعدم مشاركة الجمهور فيها بشكل واضح.

---

(١) باسيل يوسف بجك، (ورقة) الأمم المتحدة وسيادة القانون بين الجمعية العامة ومجلس الأمن، منتدى القانون - قطر،٢٩ -٣١/مايو/٢٠٠٩.

(٢) حسن العلواني، ورقة: الحكم المحلي في مصر: منظور مقارن، مصطفى كامل السيد (محرر)، الحكم الرشيد والتنمية في مصر (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ٢٠٠٦م) ص٨٢.

كما يمكن تعريف الشفافية بأنها: توفر المعلومات الدقيقة وتحديثها أولاً بأول، وفي مواقيتها، وإفساح المجال أمام الجميع للإطلاع على القرارات في مجال السياسات العامة، وإبراز المعلومات الإحصائية حول السياسة المالية والنقدية والاقتصادية بشكل عام، وأهميتها في تصويب السياسات الاقتصادية[1].

فالشفافية مبدأ يستهدف خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة..

وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر الشفافية منهجية لتوفير المعلومات، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، والانفتاح على كل الأطراف ذات الصلة.

٤- الاستجابة (Responsiveness):

تعني الاستجابة أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة كافة الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، وخاصة الفقراء والمهمشين. وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة، التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي[2].

٥- الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness):

تتجلى الكفاءة والفعالية في البعد الفني لأسلوب الحكم المحلي، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد المحلية إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي

---

(١) مفهوم الشفافية والمساءلة ودور الأجهزة العليا للرقابة، موقع إلكتروني:
http://www.libyansai.gov.ly/modules/publisher/item.php?itemid=9

(٢) حسن العلواني، مرجع سابق، ص ٨٢.

احتياجات المواطنين المحليين، وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

٦- الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision):

ترتبط الرؤية الاستراتيجية بالكفاءة والفعالية، وتعني أن تكون لدى القادة والشعب آفاق واسعة وبعيدة المدى لتحقيق الحكم الراشد والتنمية البشرية، وأن يكون لديهم شعور بالهدف المشترك، الذي يريدونه من تلك التنمية، مع فهم التعقيدات التاريخية والاجتماعية والثقافية، التي تتأسس عليها تلك الآفاق.

٧- المساءلة/المحاسبة (Accountability):

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة، بأنها:

الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

وهي كذلك، التأكيد على أن صانع القرار في الأجهزة المحلية يخضع لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

٨- العدالة والإنصاف (justice and equity):

وتعني أن كل المواطنين في الدولة، لديهم فرص متساوية وعادلة، بغض النظر عن الاختلافات بينهم (رجالاً ونساءً)، وبغض النظر عن اللغة أو القبيلة والعشيرة... الخ.

٩- مبدأ التوافق (Consensus Orientation):

يسعى الحكم الراشد لتسوية الخلافات لتحقيق التوافق حول المصالح والمنافع، التي تخدم الجماعة، وتوفير الإجراءات وصياغة السياسات الممكنة لتحقيقها.

- الشركاء الثلاثة: الدولة/القطاع الخاص/المجتمع المدني:

كل تلك الخصائص تقوم على التفاعل بين مكونات الحكم الثلاثة: (الحكومة)، القطاع الخاص (السوق) ومنظمات المجتمع المدني، حيث يضطلع كل طرف بوظائف وأدوار محددة.

- الحكومة: الدولة:

تعمل على إيجاد البيئة المساعدة (Enabling environment) بمعنى إيجاد إطار قانوني وتشريعي مستقر وثابت، وفعال وعادل للأنشطة العامة والخاصة، إضافة إلى تعزيز الاستقرار والمساواة في السوق، والاهتمام بتقديم السلع، وتزويد الخدمات العامة بفعالية ومسؤولية.

- القطاع الخاص والمجتمع المدني:

القطاع الخاص، يقوم بمهمة توفير فرص العمل والتخفيف من البطالة، على هذا الأساس اعتمدت العديد من الدول استراتيجيات اقتصادية تتعلق بخصخصة المؤسسات الاقتصادية[١].

---

(١) رضوان بروسي، مرجع سابق، ص١٧٦.

انطلاقاً مما سبق، حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام ١٩٨٨م خمسة مجالات لترقية الحكم الراشد تتعلق بالمجالات التالية: المؤسسات الحاكمة (التشريعية، القضائية، والأجهزة الانتخابية)، تسيير القطاع العام والخاص، التنمية الحضرية، اللامركزية، ومشاركة منظمات المجتمع المدني[١].

ويقوم تصور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحكم الراشد، على مقاربة متعددة الجوانب، وهذا ما يظهر من التعريف والخصائص المحددة في وثيقة يناير ١٩٩٧م[٢]، والمجالات الخمسة لترقية الحكم الراشد، حيث يتم الاهتمام بالجوانب السياسية والجوانب الاقتصادية والإدارية، وهو ما يتطابق مع الأوجه الثلاثة، التي حددها البرنامج لمفهوم الحكم: الحكم السياسي، الحكم الاقتصادي، والحكم الإداري.

لكن هذا التوجه عرف الكثير من التعديلات والمراجعات لصالح التأكيد أكثر على الأهمية الحاسمة للمعطى السياسي (الديمقراطية)[٣] في عملية التنمية، وهذا ما انعكس بالضرورة على سياسة ورؤية البرنامج لمفهوم الحكم الراشد، فقد تم اعتبار الحكم الراشد كتعبير، أو مرادف لمفهوم الحكم الديمقراطي:

(Good Governance as Democratic Governance).

---

(١) المرجع السابق، ص١٧٧.

(٢) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يناير ١٩٩٧م.

http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoca.pdf .

(٣) رضوان بروسي، مرجع سابق، ص١٧٨.

المبحث الثاني
الحكم الراشد والديمقراطية

ظهرت الرؤية الجديدة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، في التقرير العالمي حول التنمية البشرية لسنة ٢٠٠٢م، الذي جاء بعنوان: «تعميق الديمقراطية في عالم مبعثر»[١]، حيث تمحورت الفكرة الأساسية لهذا التقرير حول اعتبار نجاح التنمية هو قضية سياسية، بقدر ما هو قضية اقتصادية، فالتقليص المستدام للفقر يتطلب التأسيس لحكم ديمقراطي صلب وراسخ يسمح بمشاركة واسعة لكل فئات المجتمع[٢].

- أولاً: ربط المفهومين بمشروطية الهيئات الدولية المانحة:

في سياق الانتقال إلى الحكم الديمقراطي، هناك أربعة أنماط للانتقال إلى الديمقراطية تتمثل في:

نمط التحول (Transformation) تتم خلاله، عملية الانتقال الديمقراطي أساساً بمبادرات من النظام التسلطي دون تدخل جهات أخرى، أو ما يطلق عليه «الانتقال من الأعلى» (from above).

---

(1) http://www.arab-hdr.org/publications/contents/arabic/2003/execsum-03a.pdf

(٢) رضوان بروسي، المرجع السابق، ص١٧٩.

والنمط الآخر: نمط «التحول الإحلالي» (Trans placement) وفيه تنتج عملية الانتقال عن طريق مبادرات مشتركة من النخب الحاكمة والنخب المعارضة.

ونمط الإحلال: (Replacement) حيث تتم عملية الديمقراطية بفعل ضغوط المعارضة الشعبية، أو «الانتقال من الأسفل» (From below).

والنمط الأخير، نمط التدخل الأجنبي: (foreign intervention) حيث تحدث الدمقرطة انطلاقاً من ضغوط خارجية[1]. وهذه الأخيرة، هي أكثر الأنماط المطبقة في الدول النامية، والأفريقية، حيث تتجلى في ممارسة القوى الخارجية العالمية من هيئات وفاعلين خارجيين، الضغوط لتحويل هذه الدول إلى النظام الديمقراطي والذي عبر عنه الكاتب هشام شرابي بقوله: «إن الغرب اليوم، وأكثر من أي وقت، يريد لنا غير ما نريده لأنفسنا، نحن نريد الحداثة، وهو يريد لنا التحديث، نحن نريد السيادة على أرضنا، وهو يجبرنا على قبول التبعية، نحن نصبو إلى التحرر والوحدة، وهو يفرض علينا الدكتاتورية باسم الديمقراطية وحقوق الإنسان»[2].

وفق هذا الطرح، يرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الحكم الراشد (من وجهة نظر التنمية البشرية)، كما جاء في تقرير التنمية البشرية لسنة٢٠٠٢م، «يدل على الحكم الديمقراطي».

---

(١) نقلاً عن محمد زاهي بشير المغيربي، رضوان بروسي، المرجع السابق، ص٧٧.

(٢) هشام شرابي، المثقفون العرب والغرب في نهاية القرن العشرين، المستقبل العربي، السنة١٦، العدد ١٧٥، سبتمبر ١٩٩٣م، ص٣٠.

وهذا يعني:

- أن تكون حقوق الإنسان والحريات الأساسية مصانة، وهذا ما يسمح لكل فرد العيش بكرامة.

- أن يكون للأفراد رأي في مختلف القرارات، التي تؤثر على حياتهم.

- أن يطالب المواطنون صانع القرار بتقديم كشف حساب عما قام به من إنجازات أثناء وجوده في السلطة (المساءلة).

- أن يتم حكم المجتمع من خلال ممارسات، ومؤسسات، وقواعد عادلة وقابلة للتطبيق على الجميع.

- ضمان وكفالة حق المساواة بين النساء والرجال، في المجالات الإنسانية العامة.

- أن يأخذ الفعل العمومي بعين الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية.

- أن تهدف القرارات الاقتصادية والاجتماعية، إلى القضاء على الفقر وتوسعة مجال الاختيار للجميع[1].

هناك دول تلقت مساعدات مالية قليلة ولكنها حققت نتائج إيجابية، بمعنى أن المساعدات المالية لا تؤدي إلى تحقيق النمو، وإنما هناك عوامل أخرى غير العامل المالي تلعب دوراً مهماً في عملية التنمية، وهذا ما خلص إليه البنك الدولي، فالدول الفقيرة لا تعاني من فجوة مالية فقط، وإنما تكمن

---

(1) http://www.arab-hdr.org/publications/contents/arabic/2003/execsum-03a.pdf.

الفجوة الأخطر في أهم المؤسسات والسياسات، وهو الأمر الذي يؤكده الاقتصادي الكندي (جون كنيث غالبريت (John Keneth Glb Rith)، بالقول بأهمية العوامل المؤسسية لمواجهة تحديات التنمية الاقتصادية، إذ أنه ليس هناك من شيء يؤدي إلى تعظيم ضيق العيش والمعاناة إلا غياب سياسات نزيهة وفعالة ومسؤولة، فالمساعدات الاقتصادية مهمة، لكن دون وجود حكومة مؤهلة ونزيهة فإنها تؤدي إلى نتائج ضعيفة[1].

وبهذا المعنى، فالحكم الراشد (Good Governance) لا يشير فقط لنوع معين للحكومة (الديمقراطية) ولكنه يتضمن أيضاً عدداً من العناصر الأخرى، مثل حكم القانون، والمساءلة، ومزيد من الرقابة، واللامركزية، ومكافحة الفساد وإصلاح الخدمة المدنية، وتطوير نظم المعلومات (الشفافية)، سواء لصانعي القرار، أو للجمهور.

إلا أن هذا التعريف الأخير كان موضع نقد، نظراً لتجاهله أهمية دعم المجتمع المدني كأداة للمحاسبة السياسية، فضلاً عن الشرعية والمشاركة، وهي العناصر، التي أقرتها الهيئات الدولية.

بالإضافة إلى ما سبق، تشير تعريفات أخرى للحكم الراشد لعناصر مثل: وجود ثقافة سياسية ديمقراطية، وتنظيم إداري كفء، وسياسات سليمة في

(1) Tim Plumpter , John Graham, governance in the millennium, challenges for Canada, institute on governance , 2000 , PP 10 – 11. http://www.iog.ca/publications/governance.pdf .

المجال الاقتصادي، وتشمل: تحرير التجارة، بمعنى كف يد الدولة عن توجيه النشاط الاقتصادي، والخصخصة، وسياسات دعم الفقراء، ومنها تخفيض الإنفاق العسكري، وتوجيه جزء أكبر من الإنفاق العام لمجالي التعليم والرعاية الصحية[1].

وقد اتفق البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) مع البنك الدولي حول النظر للمفهوم على أنه أسلوب لإدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية، ولتوزيع السلطات في بلد ما.. وهذا التعريف يشير لأهمية المؤسسات، وخصوصاً القائمة على حماية الملكية الخاصة، كما يرتبط أيضاً بضرورة كفالة حكم القانون، واستقلالية القضاة[2].

وعليه، فقد ظهرت محاولات الاستفادة من أساليب حقلي إدارة الأعمال والإدارة العامة. كما حلت مجموعة من القيم الجديدة (التمكين، والتركيز على النتائج) محل مجموعة من القيم القديمة (الأقدمية، والتدرج الوظيفي)[3].

وهكذا فإن المفهوم الذي صاغه المانحون الدوليون اقترب من أن يصبح بمثابة أيديولوجية، وهي تتطابق مع الفكر الرأسمالي الغربي، الذي يقوم على نفس المبادئ في الاقتصاد والسياسة.

---

(1) B.C.Smith, Good Governance and Development ,palgve macmillan,2007,p 3-7.

(2) Ibid, p 3-7.

(٣) بومدين طاشمة، مرجع سابق.

ومن أحدث الاتجاهات في تعريف الحكم الراشد، تلك التي اعتبرته شبكة (Network) من الهيئات غير الحكومية، التي أصبح لها دور في صياغة وتنفيذ السياسات العامة، وهكذا اتسع مفهوم الحكم ليشمل إلى جانب الحكومة، القطاعين: الخاص والثالث التطوعي (غير الساعي للربح) بما يؤكد التكامل بين الحكومات والفاعلين الجدد من غير الدول(Non state actors) [1].

وقد استدعى تناول الأبعاد السياسية للحكم الراشد الحديث عن دعم الديمقراطية، والتعددية، والانتخابات، وحقوق الإنسان (وحماية الأقليات) ومشاركة المرأة، مما جعل الحكم الجيد يعني حزمة من الإصلاحات الدستورية والسياسية والإدارية، وأيضاً في محتوى السياسات العامة، وأصبحت أجندة وكالات المساعدة الدولية تتبنى نفس تلك المبادئ، التي قامت عليها الديمقراطيات الليبرالية الغربية. وتسعى لفرضها وتعميمها كنمط عالمي على الدول المتلقية للمعونات.

وفي مجال السياسات العامة تحديداً، تمت صياغة مجموعة من البرامج وتقديمها في صورة وَصْفات (prescriptions) للتنمية، وهي في حقيقة الأمر ليست إلا «مشروطية سياسية»[2].

---

(١) تقرير البنك الدولي، ١٩٩٧م، ص١١٠، نقلاً عن:
B.C.Smith, Good Governance and Development, Palgrave macmillan,2007,p 3-7.
(2) B.C.Smith, Good Governance and Development, 3-7.

ثانياً: الاهتمام بالحكم الراشد والتحول الديمقراطي في أفريقيا:

في ضوء ما سبق، لم يكن من الغريب أن تهتم الدراسات بخبرات تطبيق المفهوم في مجموعة بعينها من الدول النامية «ما بعد الاستعمارية» وخصوصاً في إفريقيا، ومنها كتاب بعنوان: «المهنية والحكم الجيد في إفريقيا» (Professionalism and Good Governance in Africa)[1] والذي تناول حالات غانا، وتنزانيا، وزامبيا، وزيمبابوي، وجنوب إفريقيا، وخلص إلى إن الدول الإفريقية هي دول ضعيفة، لا تزال تعتمد على المجتمع الدولي، وبالتالي فهي تفتقر لأسس الاستقلالية والشرعية.

ومن هنا، جاء فرض برامج التكيف الهيكلي على حكوماتها وأثناء التطبيق، إذ كشفت التجربة عن أوجه القصور، التي تعاني منها تلك الدول جميعاً، وخصوصاً في الجانب المعرفي والمهني، فقيادات هذه البلدان تفتقر في أغلبها لمعايير التخصص والخبرة الحديثة، ولم تنجح سياسات التعليم والبحث العلمي في علاج أوجه الضعف تلك، وليس أدل على ذلك من استمرار وسيطرة الكثير من الاتجاهات التقليدية في إدارة شؤون الدولة وقيامها على أسس، إما شخصية (حيث دور الفرد يغلب على دور المؤسسة)، أو إثنية (القبائل)، حيث لا يزال دور القبيلة أقوى من جهاز الدولة.

---

(1) Francis Appiah, Donald P.Chimnikire,Thorvald Gran, Professionalism and Good Governance in Africa ,Abstract forlag,2004,pp 293-302.

ولا يختلف حال النيجر، كأنموذج لكثير من الدول الأفريقية، عن غيرها، حيث تنفرد المؤسسة العسكرية بأنها المؤسسة الوحيدة، التي تتمتع بصفات الحداثة والمهنية، ومن هنا، فهي تفرض سيطرتها على نظام الحكم، بل يصل الأمر إلى حد ما يعتبره البعض مقاومة لجهود التنمية والتحديث.

وهو ما جعل البنك الدولي وغيره من المؤسسات الدولية المانحة تدعو إلى تبني منهج التحول الديمقراطي من أسفل إلى أعلى، حيث يتم التأكيد في هذا الصدد على مراعاة الثقافة المحلية من ناحية، وبناء الشبكات من ناحية أخرى[1].

ويبدو مما تقدم أن دراسة مفهوم الحكم الراشد تمت من وجهة النظر الغربية، ومع ربطها بالديمقراطية والتي دعت إليها المنظمات والهيئات الدولية وهي تسعى لتطبيق المفهوم ومؤشراته في الدول النامية وخصوصاً الإفريقية.

وعلى الرغم من ذلك، فإن التاريخ الإسلامي ومنذ أكثر من ١٤٣٠ سنة من الهجرة النبوية، أسس مبادئ الدولة الإسلامية، ومبادئ الخلافة والحكم الإسلامي والتي اعتمدت على أصول التشريع من قرآن كريم وسنة مطهرة، إلا أن القرآن والسنة القولية والفعلية لم تحدد شكل نظام الحكم وإنما تركته للاجتهادات العقلية والفعلية (في ضوء ما كشفت عنه سيرة النبي ﷺ والخلفاء الراشدون من بعده).

(1) Ibid ,pp 293-302.

- ثالثاً: نظام الحكم في الإسلام: المبادئ والأسس العامة:

تقوم النظرية السياسية في الإسلام على دعائم أساسية، تجعل منها نظرية مستقلة، متميزة ذات طابع خاص، تختلف كلياً عن النظريات السياسية، القديمة أو الحديثة[1].

والنظرية الإسلامية في الحكم تقوم على دعائم ثابتة هي: الألوهية، والتوحيد، والرسالة، والخلافة.

١- الألوهية:

هي إحدى الخصائص، التي يتميز بها الفكر الإسلامي، سواء ما تعلق منه بالسياسة والحكم، أو ما ارتبط بالاقتصاد والمال، وما اختص بالتربية والاجتماع وغيرها من المجالات التشريعية أو الأخلاقية. فهذه الخاصية لا تقبل التطور ولا التغيير، وإنما هي ثابتة في ذاتها، ما دامت البشرية قائمة[2].

وفي ذلك يقول سيد قطب، رحمه الله: «إنه تصور رباني، جاء من عند الله، بكل خصائصه، وبكل مقوماته، وتلقاه الإنسان كاملاً بخصائصه هذه ومقوماته، لا ليزيد عليه من عنده شيئاً، ولا لينقص منه شيئاً، ولكن ليتكيف هو به، وليطبق مقتضياته في حياته»[3].

---

(١) محمد فاروق النبهان، نظام الحكم في الإسلام (الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، ١٩٧٣م) ص١٣١.

(٢) المرجع السابق، ص١٣٢.

(٣) نقلاً عن محمود فاروق النبهان، المرجع السابق، ص١٣٣.

٢- التوحيد:

التوحيد هو الخاصية الأساس، التي جاءت بها الديانات السماوية، ثم انحرفت كثير من العقائد عن مفهومها الصحيح، ودخلها التحريف والتبديل والتغيير، وبقي الإسلام المنهج الإلهي، الذي حفظ الله له أصوله وقواعده، فسلم مما وقعت فيه العقائد الأخرى[1]، قال الله تعالى: ﴿وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن قَبۡلِكَ مِن رَّسُولٍ إِلَّا نُوحِيٓ إِلَيۡهِ أَنَّهُۥ لَآ إِلَٰهَ إِلَّآ أَنَا۠ فَٱعۡبُدُونِ﴾ (الأنبياء:٢٥)، وقال الله تعالى: ﴿إِنِ ٱلۡحُكۡمُ إِلَّا لِلَّهِۚ أَمَرَ أَلَّا تَعۡبُدُوٓاْ إِلَّآ إِيَّاهُۚ ذَٰلِكَ ٱلدِّينُ ٱلۡقَيِّمُ﴾ (يوسف:٤٠).

٣- الرسالة:

لم تكن الرسالة في يوم من الأيام منفصلة عن فكرة الألوهية والتوحيد، بل هي صفة ملازمة لهما، لأن الإنسان العادي لا يمكن له أن يتصور الكون وخلق الكون، ولا يمكن له أن يدرك كيانه الذاتي وغاية وجوده الإنساني، كما لا يمكن أن تتضح له السبل وتتميز له القيم ويخرج عن عقائده وتصوراته وأفكاره إلا بالعقيدة الإلهية، التي تستطيع أن تخرج هذا الإنسان من الظلمات إلى النور ومن الأوهام إلى الحقائق[2].

والنبوة هي الطريق، الذي اختاره الله لدعوة الناس إلى عبادة الله[3]، فمهمة الأنبياء تنحصر في نقل الرسالة عن الله تعالى عن طريق الوحي وتبليغها

---

(١) سيد قطب، خصائص التصور الإسلامي، ط١٥ (القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٢م) ص٤١.
(٢) المرجع السابق، ص١٩١-١٩٧.
(٣) المرجع السابق، ص١٣٧.

للناس، وإذا كان الإنسان لا يستطيع عن طريق العقل البشري أن يصل إلى كثير من الحقائق العلمية، فإنه لن يستطيع إطلاقاً الوصول إلى كثير من الحقائق الغيبية؛ لأنها خارجة عن نطاق العقل والمشاهدة.

وتعتبر الرسالة، دعامة من دعائم النظرية السياسية في الإسلام، من حيث إنها تمثل القاعدة الأساسية للحكم، ومن حيث إن محمداً ﷺ يمثل شخصية الرسول، الذي يبلغ رسالة ربه، فيقوم بدور التبليغ والبيان، ومن ثم فإن كلامه الصادر عنه يعتبر ينبوعاً للفكر الإسلامي ومصدراً له[1].

ونلاحظ مما ذكر، أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الدعائم الثلاث، وهي الألوهية والتوحيد وبين الرسالة، لأن الرسالة من توابع الإيمان بفكرة الألوهية، إذ يقوم الرسول بنقل إرادة الله وتعاليمه إلى الناس، قال الله تعالى: ﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِۦ فَقَالَ يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُۥٓ إِنِّىٓ أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ ﴾ (الأعراف:٥٩).

٤- الخلافـــة:

تمثل الخلافة في المفهوم الإسلامي السلطة، التي تقوم نيابة عن الرسول ﷺ بالنظر في مصالح المسلمين[2]. وهناك مصطلحات كثيرة أطلقت على رئيس الدولة في الفكر السياسي الإسلامي، بالإضافة إلى الخليفة، مثل: الإمام؛ أمير المؤمنين؛ خليفة الله؛ الوصي؛ الملك؛ ولي الأمر؛ وسلطان الله...[3].

---

(١) المرجع السابق، ص ١٤١.

(٢) محمد فاروق النبهان، مرجع سابق، ص١٤٢.

(٣) إسماعيل محمد عيسى شاهين، نظرية الخلافة في العصر الحديث، ط١(القاهرة: مؤسسة العلياء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م) ص٤٢.

والخلافة وردت في القرآن، إلا إنها لم تأت في مقام الخلافة السياسية وإنما يراد بها استخلاف الله، وبذلك تكون النبوة هي المقصودة في قول الله تعالى: ﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌۢ بِمَا نَسُوا۟ يَوْمَ ٱلْحِسَابِ ﴾ (ص:٢٦).

والمصطلح الذي استخدمه القرآن الكريم: «ولاة الأمور»، ويشمل: الخلفاء والأئمة والقضاة.. ومصطلح «أولي الأمر» الوارد في قول الله سبحانه وتعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعًۢا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِى شَىْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ (النساء:٥٨-٥٩)، قال المفسرون والعلماء: إن خطاب الله في هذه الآية هو لولاة أمور المسلمين، فهي تشمل الخلفاء والأئمة والقضاة[١].

كما تشمل أركان الدولة، وهم الحكام والأمة والقانون والنظام، وهذا هو تعريف الدولة في العلوم السياسية، وهي كذلك أركان الدولة الإسلامية.

وجاء مصطلح الخلافة في السنة في أحاديث كثيرة منها، عَنْ أَبِي حَازِمٍ، قَالَ: قَاعَدْتُ أَبَا هُرَيْرَةَ خَمْسَ سِنِينَ فَسَمِعْتُهُ يُحَدِّثُ عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قَالَ:

---

(١) محمد ضياء الدين الريس، الإسلام والخلافة في العصر الحديث (نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم)، (القاهرة: دار التراث،١٩٧٦م) ص٢٥٧.

«كَانَتْ بَنُو إِسْرَائِيلَ تَسُوسُهُمُ الأَنْبِيَاءُ كُلَّمَا هَلَكَ نَبِيٌّ خَلَفَهُ نَبِيٌّ، وَإِنَّهُ لا نَبِيَّ بَعْدِي وَسَتَكُونُ خُلَفَاءُ تَكْثُرُ، قَالُوا: فَمَا تَأْمُرُنَا، قَالَ: فُوا بِبَيْعَةِ الأَوَّلِ فَالأَوَّلِ، وَأَعْطُوهُمْ حَقَّهُمْ، فَإِنَّ اللَّهَ سَائِلُهُمْ عَمَّا اسْتَرْعَاهُمْ»[1].

وتتحدث الأحاديث النبوية عن الحكم وتعبر عنه بمصطلح الخلافة، وبالإمامة، والإمارة، وكذلك بالوصاية[2].

أما في الأدب السياسي في عهد الخلافة الراشدة بعد وفاة النبي ﷺ، جاء لقب «خليفة رسول الله» في مكاتبات أبي بكر الصديق رضي الله عنه ووثائق الفترة، التي حكم فيها، ولقب «أمير المؤمنين» المستخدم في مكاتبات الفاروق رضي الله عنه ووثائق عصره[3]، ذلك أن كل المسلمين أجمعوا على أنه بعد وفاة الرسول ﷺ كان لابد أن يوجد من يخلفه، ويقوم مقامه لحفظ الدين واستمراره، وتنفيذ شريعته، وحماية أمته، وتبليغ رسالته إلى سائر أنحاء العالم[4].

٥- الطاعة:

وأهم ما يجب أن يكون عليه جوهر الحكم لولاة الأمر والحكام، الحكم بما أنزل الله بشريعة الإسلام[5]. فالإسلام حائط منيع وباب وثيق، وحائط الإسلام هو العدل وبابه هو الحق، ولا يزال الإسلام منيعاً ما اشتد السلطان،

---

(١) أخرجه مسلم.
(٢) إسماعيل محمد عيسى شاهين، نظرية الخلافة، مرجع سابق، ص٤٥.
(٣) المرجع السابق، ص٤٥.
(٤) محمد ضياء الدين الريس، مرجع سابق، ص٢٤٦.
(٥) المرجع السابق،٢٥٧.

وليست شدة السلطان قتلاً بالسيف أو ضرباً بالسوط ولكن قضاءً بالحق وأخذاً بالشريعة[1].

ثم يأتي الخطاب للأمة، فأوجب الله عليها طاعة «أولي الأمر منها»، أي من المسلمين[2].

ومصادر الشريعة في الإسلام من قرآن وسنة تؤكد أن العدل أساس الحكم في الإسلام، ويعد من أعمدته، التي إن ضعفت أو فقدت، ضعفت وضاعت هيبة الحكم في الإسلام بالإضافة لكل من الحرية، والشورى[3].

فلا مجتمع إسلامياً دون الحرية والمساواة والشورى والعدالة والطاعة للحاكمين ومقاومتهم متى جاروا[4].

والعدل ميزان، وقد أنزل الله الكتاب والميزان، فكان هذا التوثيق بينهما دليلاً على أن العدل رفيق القرآن، ومن كان القرآن رفيقه فقد استقام؛ فالعدل نظام كل شيء وميزان كل شيء، به تستقيم الأمور وتطمئن النفوس، فالله يقيم الدولة العادلة ولو لم تكن مسلمة ولا يقيم الظالمة ولو كانت مسلمة؛ لأن الظلم من غواية الشيطان، والعدل من مشيئة الرحمن؛

---

(١) صبحي عبده سعيد، الحاكم وأصول الحكم في النظام الإسلامي: السياسي والاقتصادي والاجتماعي والفكري (القاهرة: دار الفكر العربي،١٩٨٥م) ص٨٩.

(٢) محمد ضياء الدين الريس، مرجع سابق، ص٢٥٧.

(٣) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص٩١.

(٤) عادل فتحي ثابت عبد الحافظ، شرعية السلطة في الإسلام، الإسكندرية (المكتبة المصرية،٢٠٠٤م) ص٣٥٠.

ولأن العدل مشيئة إلهية فقد أمر الله به، قال الله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ﴾ (النحل: ٩٠).

السلطة الحاكمة، مأمورة بأن تنزل القرآن في حياة الناس حكماً وتحاكماً بينهم، فهي وفقاً لذلك تقيم ممارستها على الحق والعدل، ذلك أن العدل في المصدر: ﴿ وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا ﴾(الأنعام: ١١٥)، والعدل عند التنفيذ: ﴿ ثُمَّ جَعَلْنَٰكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ فَٱتَّبِعْهَا ﴾ (الجاثية: ١٨)، والعدل عند التقاضي: ﴿ وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحْكُمُوا۟ بِٱلْعَدْلِ ﴾ (النساء: ٥٨)، حلقات مترابطة غير منفصلة ولا منفلته ضماناً للعدل المطلق الصادر عن الواحد العادل المطلق. ويغطي العدل في الإسلام كل أعمال السلطة حين تمارس نشاطها الملتزم كتاب الله وسنة رسوله[١].

فالسياسة العادلة في الإسلام، التي تعنى بالأحكام والتصرفات، التي تعني بالأمة، وتعمل على تحقيق مصالحها وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية وأصولها العامة غير متأثرة بالأهواء والشهوات.. ويرى ابن القيم[٢]، توكيداً لذلك، أن الشريعة الإسلامية قد نجحت في تحقيقها للمقاصد العامة في التشريع الإسلامي إلى تحقيق العدالة والرحمة ومصالح الناس.

فالسلطة في الإسلام تمارس أعمالها لتحقيق العدل، باتخاذها الأدوات والوسائل المشروعة، التي تتطابق مع الشريعة ولا تتعارض معها[٣].

---

(١) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص٩١.
(٢) ابن القيم، أعلام الموقعين عن رب العالمين، بيروت، ٣/٣.
(٣) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق،ص٩٣.

وسير الخلفاء الراشدين تبين الكثير من المواقف، التي يستدل منها على مدى حرص الصحابة، رضوان الله عليهم، بعد وفاة الرسول ﷺ، على تطبيق العدالة في خلافتهم والتي بدأت منذ تولى الخليفة الراشد أبوبكر الصديق ﷺ في إعلانه دستور حكمه العادل، فبعد أن حمد الله وأثنى عليه قال:

«أَمَّا بَعْدُ، أَيُّهَا النَّاسُ، قَدْ وَلِيتُ أَمْرَكُمْ، وَلَسْتُ بِخَيْرِكُمْ، وَلَكِنْ نَزَلَ الْقُرْآنُ، وَسَنَّ النَّبِيُّ ﷺ السُّنَنَ، فَعَلَّمَنَا فَعَلِمْنَا، اعْلَمُوا أَنَّ أَكْيَسَ الْكَيْسِ التَّقْوَى، وَأَنَّ أَحْمَقَ الْحُمْقِ الْفُجُورَ، وَأَنَّ أَقْوَاكُمْ عِنْدِيَ الضَّعِيفُ حَتَّى آخِذَ لَهُ بِحَقِّهِ، وَأَنَّ أَضْعَفَكُمْ عِنْدِيَ الْقَوِيُّ حَتَّى آخِذَ مِنْهُ الْحَقَّ؛ أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّمَا أَنَا مُتَّبِعٌ، وَلَسْتُ بِمُبْتَدِعٍ، فَإِنْ أَحْسَنْتُ فَأَعِينُونِي، وَإِنْ زُغْتُ فَقَوِّمُونِي»(١).

وكذلك خطبة الخليفة الفاروق عمر بن الخطاب ﷺ، عند توليه للخلافة، فقد استهل خلافته بأن ألقى على رعيته دستور حكمه العادل(٢) موضحاً نهج سياسته العادلة.

وتاريخ عمر ﷺ حافل بالمواقف، التي تكشف عن سياسة حاكم عادل، سواء مع نفسه أو مع أهل بيته، أو مع رعيته، وهو ما سوف تبينه الدراسة وتتطرق إليه في المبحث المتعلق بقيادة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ ودوره في إدارة أزمة عام الرمادة.

---

(١) ابن سعد، دراسة وتحقيق: محمد عبدالقادر عطا، الطبقات الكبرى، ط٢(بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٧م) ٣/١٣٦.

(٢) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص٩٦ -٩٧.

٦- الحرية والمساواة، واحترام الشخصية الفردية[1]:

الحرية هي القيمة، التي وهبها الله كل الناس، وهي من معطياته وليس من معطيات الإنسان، وإذا كانت الحرية في ظل النظم الوضعية حرية منقوصة، سواء كانت تقوم على أساس سياسي أو على أساس اقتصادي اجتماعي، فهي في الإسلام حرية كاملة تقم على أساس إيماني وأخلاقي توافق ما عليه المسلم من التكليف[2].

لقد أقر الإسلام احترام الشخصية الفردية بوصفها قيمة إنسانية، قال الله تعالى: ﴿ ۞ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِيٓ ءَادَمَ وَحَمَلْنَٰهُمْ فِي ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ وَرَزَقْنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلْنَٰهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (الإسراء: ٧٠).

فالإسلام قرر للإنسان حقوقاً وحريات لم تعرفها الفلسفات والنظم السياسية من قبله، كما أن الإسلام قدم ضمانة موضوعية لحماية تلك الحقوق والحريات والمتمثلة أساساً في واجب «الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر»، فهو يعد الأصل الجامع لكل القيم الإسلامية العليا، كما يعد الضمانة الموضوعية لعدم تعسف القائم على السلطة وخروجه على قيم الإسلام[3].

الإسلام يهدف أساساً إلى تحرير الإنسان، ورفع شأنه، وتوفير أسباب العزة والكرامة له.

---

(١) عادل فتحي ثابت عبد الحافظ، مرجع سابق، ص ٣٦٠.

(٢) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص١٠٢.

(٣) المرجع السابق، ص ٣٨٨-٣٨٩.

ومن مظاهر هذا التكريم قول الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة: ٣٠)، وقوله تعالى: ﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَٰٓئِكَةِ ٱسْجُدُواْ لِآدَمَ﴾ (البقرة: ٣٤).

وقد عبر عن ذلك الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ منذ أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان بقوله: «متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً»[1].

فالحرية والمساواة في الإسلام تتميز بأنها من عند الله سبحانه وتعالى، ومن ثم فتقريره لم يكن وليد كفاح الشعب ضد طغيان الحكام، وإنما هما نبعا من عقيدة الإيمان، وعلى ذلك لم يكن لأحد من الحكام أو غير الحكام أن يمسها، ضيقاً أو اتساعاً، إلا بما يوافق الشرع ومقاصده[2].

٧- البيعة: حرية اختيار الحاكم:

كما أن من الحرية اختيار الحاكم[3]، ذلك بأن يختار الناس بإرادتهم الحرة إمامهم أو رئيسهم، وألا يفرض عليهم حاكم بعينه لا يرضونه، فللشعب اختيار حاكمهم عن طريق البيعة، وهذا هو الأصل، حتى وإن استخلفه حاكم قبله، مثلما استخلف أبو بكر عمرَ بن الخطاب، رضي الله عنهما[4].

---

(١) محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، حققه وضبطه وعلق عليه وقدم له: لجنة من العلماء الباحثين، ط٢ (بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٩٠م) ص١٠٢.

(٢) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص١٠٧.

(٣) أكرم عبدالستار الكساب، محمد حوطر، خطب الشيخ القرضاوي، ط١ (القاهرة: مكتبة هبة، ٢٠٠٦م)٧/٢٧١.

(٤) المرجع السابق، ص٢٧١-٢٧٢.

فالإسلام يرفض الاستبداد مثل حكم فرعون، الذي جاء بيانه في قول الله تعالى: ﴿ إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي ٱلْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضْعِفُ طَآئِفَةً مِّنْهُمْ يُذَبِّحُ أَبْنَآءَهُمْ وَيَسْتَحْيِۦ نِسَآءَهُمْ ۚ إِنَّهُۥ كَانَ مِنَ ٱلْمُفْسِدِينَ﴾ (القصص:٤).

٨- الشورى:

تعد الشورى في الإسلام أصلاً عاماً من أصول الحكم[١]، وهي ثابتة في الكتاب والسنة وعمل الخلفاء الراشدين، رضوان الله عنهم أجمعين؛ ومن تنويه القرآن بالشورى أن سميت سورة من سوره بها، مما يدل على أن لها أهمية كبرى في حياة المسلمين وضرورة لتدبير شؤون الدولة[٢]، كما أنها ضرورية للأفراد في حياتهم الخاصة.

ومن الأدلة على مشروعية الشورى من القرآن الكريم قول الله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران:١٥٩).

ومن السنة النبوية القولية، الحديث الذي رواه أبو هريرة ﷺ قال: «مَا رَأَيْتُ أَحَدًا أَكْثَرَ مَشُورَةً لأَصْحَابِهِ مِنَ النَّبِيِّ ﷺ»[٣].

---

(١) صبحي عبده سعيد، ص ١٠٨.

(٢) إسماعيل محمد عيسى شاهين، مرجع سابق، ص٢٥٣.

(٣) أخرجه البخاري.

ومن السنة الفعلية، التي تبين أن الرسول ﷺ كقائد أعلى للأمة الإسلامية، كان يشاور قومه في كثير من المواقف، مشاورته ﷺ لأصحابه يوم بدر في التوجه إلى قتال المشركين، وفي أسرى بدر، وقبل غزوة أحد: أيبقى في المدينة أم يخرج إلى العدو؟!

ومن فوائد مبدأ الشورى أنه يحمل الأمة على المشاركة في الشؤون العامة والاهتمام بها، مما يعتبر مشاركة في الحكم ولو بطريق غير مباشر، كما أن الشورى تؤدي إلى مراقبة الحكام ومحاسبتهم[1].

والشورى تمنع الاستبداد؛ لأن أهم وظيفة في الدساتير وفي توزيع السلطات وتحديدها وفي أحكام الشورى وضبط موازينها هي «منع الحاكم من أن يستبد برأيه أو يقيم من نفسه جبارًا على الناس، فالشورى مبدأ فوق المجادلات، وإذا لم تكفلها المواد الصريحة والتطبيقات الصحيحة فليست هناك شورى ولا دساتير، وإن زعم الزاعمون»[2].

والعمل بالشورى يكفل حماية حقوق الرعية في اختيار ولاتهم وفي محاسبتهم، وإن اختلف الفقهاء حول إلزاميتها[3].

---

(١) إسماعيل محمد عيسى شاهين، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

(٢) محمد الغزالي، موكب الدعوة، نقلاً عن إسماعيل محمد عيسى شاهين، مرجع سابق،ص٢٥٦.

(٣) إسماعيل محمد عيسى شاهين، مرجع سابق، ص٢٥٧.

الفصل الرابع

إدارة أزمة عام الرمادة

أنموذج القيادة والحكم الراشد

لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب ﷺ

- تمهيد:

من بين أسماء الصحابة الكبيرة، يبرز اسم سيدنا عمر بن الخطاب ﷺ وحوله - دائماً - هالة كبيرة من الإكبار والإجلال، توارثتها الأجيال المسلمة، ولم تنكرها عليه الأوساط غير المسلمة، التي تنصف الرجال، وتعرف أقدارهم[1].

هذا التقدير للخليفة عمر بن الخطاب ﷺ قد ترجم بين العلماء والدارسين، على مر العصور، إلى دراسات تبحث وتدور كل منها حول ناحيةٍ من نواحي شخصيته، كعدالته، وفتوحاته، التي أشرف عليها وتمت في خلافته، واجتهاداته الفقهية، وقراراته، وعبقريته في مجالاتٍ كثيرة.

---

(١) محمد البلتاجي، منهج عمر بن الخطاب في التشريع، دراسة مستوعبة لفقه عمر وتنظيماته، ط٣ (القاهرة: دار السلام، ٢٠٠٦م) ص١٥

لقد امتد التشريع الإسلامي، بعد عصر الرسول ﷺ والخليفة أبي بكر الصديق ﷺ، الذي وضع ملامح الشكل السياسي للخلافة الإسلامية، من خلال الخطبة[1]، التي ألقاها من على منبر الرسول ﷺ، بعد توليه أمر الخلافة والتي حدد فيها ملامح أسس الحكم، وبلور شكل دستوره[2].

ويلاحظ أن الخليفة الصديق أسس لوجود دستور تسير عليه الحكومة[3]. وهو ما سار عليه الخلفاء الراشدون من بعده، عمر بن الخطاب، عثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب، رضي الله عنهم أجمعين.

---

(١) انظر: إسماعيل محمد عيسى، نظرية الخلافة في العصر الحديث، مرجع سابق، ص١٣٢.

(٢) إسماعيل محمد عيسى شاهين، نظرية الخلافة، المرجع السابق، ص١٣٢

(٣) محمد يوسف موسى، نظام الحكم في الإسلام (القاهرة: دار الفكر العربي) ص١٧؛ يقوم الحكم الإسلامي على دعائم ثلاث لابد منها وهي:

- الشورى فيما يجب المشورة فيه من شؤون الأمة العامة؛
- العدل من الحاكم الأعلى ومن الولاة والعمال الذين من دونه؛
- الاستعانة بالأقوياء الأمناء فيما يجب أن يستعين الحاكم الأعلى فيه.

وهو ما سار عليه الرسول ﷺ وخلفاؤه الأولون من بعده في حكمهم وفي إدارتهم وسياستهم للأمة.

المبحث الأول

أنموذج عمر بن الخطاب ﷺ

في إدارة أزمة عام الرمادة

ارتبطت أكبر الأزمات في الدولة الإسلامية، بعصر الخليفة الراشد الفاروق عمر بن الخطاب ﷺ، ثاني الخلفاء الراشدين، الذي اتسعت في عهده الدولة الإسلامية وازدادت الفتوحات والانتصارات؛ ومن أشهر الأزمات، التي تعرضت لها الدولة ما عرف بأزمة عام الرمادة[1].

وقعت الأزمة الاقتصادية في شبه الجزيرة، وعمت منطقة الحجاز وما حولها حتى أجهدتهم. سميت هذه الأزمة بعام الرمادة[2]. كانت في آخر السنة السابعة عشرة وأوائل السنة الثامنة عشرة من الهجرة، بما يوافق السنة الخامسة من خلافة عمر بن الخطاب ﷺ، واستمرت تسعة أشهر[3].

لقد كان من أثر انحباس المطر تسعة أشهر كاملة، وهبوب الرياح، وهلاك الزرع والضرع، جوع أهلك الناس والأنعام، فقد فني الكثير من قطعان الغنم والماشية، وجف ما بقي منها[4].

---

(١) محمود شلبي، اشتراكية عمر، ط٢ (لبنان: دار الجيل، ١٩٧٤م) ١/٥٩٤.

(٢) انظر: الطبري في تاريخه.

(٣) محمد محمد المدني، نظرات في فقه الفاروق،ص١٨٣.

(٤) محمد حسين هيكل، الفاروق عمر، الجزء الأول، ص٢٦٥.

وكان لذلك تبعات وآثار اقتصادية امتد أثرها إلى الأسواق، فلم يبق فيها ما يباع ويشترى، وأصبحت الأموال في أيدي أصحابها لا قيمة لها، إذ لا يجدون لقاءها ما يسد رمقهم، وطال الجهد واشتد البلاء، فكان الناس يحفرون أنفاق اليرابيع والجرذان ويخرجون ما فيها. وكان أهل المدينة أحسن من غيرهم حالاً أول العهد بالمجاعة، فالمدينة حضر، ادخر أهله حين الرخاء ما اعتاد أهل الحضر ادخاره، فلما بدأ الجدب جعلوا يخرجون ما ادخروا يعيشون منه. لذلك، فإن أكثر من تضرر في بداية المجاعة هم أهل البادية، ولم يكن لديهم مدخر، فاشتد بهم الكرب في أول الأمر، ثم هرعوا إلى المدينة يجأرون إلى أمير المؤمنين بالشكوى ويلتمسون لدى أهلها فتاتاً يقيمهم[1].

وامتد ضررها لتشمل سكان المدينة ومنطقة الحجاز[2].

نقل الْوَاقِدِيُّ، عَنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: «لَمَّا كَانَ عَامُ الرَّمَادَةِ، جَاءَتِ الْعَرَبُ مِنْ كُلِّ نَاحِيَةٍ فَقَدِمُوا الْمَدِينَةَ، فَكَانَ عُمَرُ قَدْ أَمَرَ رِجَالاً يَقُومُونَ بِمَصَالِحِهِمْ، فَسَمِعْتُهُ يَقُولُ لَيْلَةً: أَحْصُوا مَنْ يَتَعَشَّى عِنْدَنَا، فَأَحْصَوْهُمْ مِنَ الْقَابِلَةِ فَوَجَدُوهُمْ سَبْعَةَ آلافِ رَجُلٍ، وَأَحْصَوُا الرِّجَالَ الْمَرْضَى وَالْعِيَالاتِ فَكَانُوا أَرْبَعِينَ أَلْفًا. ثُمَّ بَعْدَ أَيَّامٍ بَلَغَ الرِّجَالُ وَالْعِيَالُ سِتِّينَ أَلْفًا، فَمَا بَرِحُوا حَتَّى أَرْسَلَ اللَّهُ السَّمَاءَ، فَلَمَّا مَطَرَتْ رَأَيْتُ عُمَرَ قَدْ وَكَّلَ بِهِمْ يُخْرِجُونَهُمْ إِلَى الْبَادِيَةِ

---

(١) محمود شلبي، اشتراكية عمر، مرجع سابق، ص٥٩٥.

(٢) محمد حسين هيكل، الفاروق عمر، ط٦ (مصر: دار المعارف) ٢٦٥/١.

وَيُعْطُونَهُمْ قُوتًا وَحِمْلانًا إِلَى بَادِيَتِهِمْ، وَكَانَ قَدْ وَقَعَ فِيهِمُ الْمَوْتُ فَأَرَاهُ مَاتَ ثُلُثَاهُمْ، وَكَانَتْ قُدُورُ عُمَرَ يَقُومُ إِلَيْهَا الْعُمَّالُ مِنَ السَّحَرِ يَعْمَلُونَ الْكُرْكُورَ وَيَعْمَلُونَ الْعَصَائِدَ»[1].

- أولاً: إدارة الأزمة من منظور السنن الإلهية:

تطلق السُنّة في اللغة على السيرة والطريقة، حسنة كانت أو قبيحة، ومنها قول النبي ﷺ: «**مَنْ سَنَّ فِي الإسلام سُنَّةً حَسَنَةً فَعُمِلَ بِها بعْدَهُ كُتِب لَه مثْلُ أَجْر من عَمِلَ بِهَا وَلا يَنْقُصُ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْءٌ، ومَنْ سَنَّ فِي الإسلام سُنَّةً سَيِّئَةً فَعُمِلَ بِهَا بَعْدَهُ كُتِبَ عَلَيْهِ مِثْلُ وزر من عَمِلَ بِهَا ولا يَنْقُصُ من أَوْزَارِهِمْ شَيْءٌ**»[2].

الأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل ازدهارها أو تراجعها، ذلك أن الإنسان والكون والحياة يخضعون لسنن ونواميس وقوانين، والحياة بكل ما فيها لا يمكن فهمها ولا التعرف على أسباب أزماتها ومواطن إصاباتها إلا بعد إدراك هذه السنن، من خلال مقدمات تورث نتائج.

---

(١) انظر: محمد بن أحمد بن عثمان الذهبي، سير أعلام النبلاء (بيروت: مؤسسة الرسالة، ١٤٢٢هـ/٢٠٠١م)؛ وانظر: محمد يوسف الكاندهلوي، حياة الصحابة، مرجع سابق، ٢/٣٣٦.

(٢) أخرجه مسلم.

وتعرف السنن الإلهية بأنها[1]: «مجموعة القوانين، التي يسير وفقها الوجود كله، وتتحرك بمقتضاها الحياة. وتحكم جزئياتها ومفرداتها فلا يشذ عنها مخلوق، وما في الكون ذرة أو حركة إلا لها قانون وسنة، فكل الكائنات الحية من إنسان وحيوان ونبات إلا وله قانون، وما من كوكب أو نجم إلا وله قانون لا إرادي أو لا ذاتي يسير وفقه، وما من حركة نفسية أو اجتماعية أو نقلة حضارية إلا ولها قانون أيضاً يتجلى في الأسباب والعوامل المؤدية إليها»[2].

١- أهمية تفعيل السنن الإلهية:

تفعيل السنن الإلهية، يعين على وصل الأحداث الواقعية بما سبق من تاريخ الأمم، والاستفادة مما استفادت به الأمم السابقة، واستقراء الواقع بعين مجردة تعين المحلل على إيجاد الثغرات وتجنب الهفوات والعثرات، وإيجاد صلة بين العقيدة والإيمان.

---

(١) السُّنَّةُ فِي الأَصْلِ سُنَّةُ الطَّرِيقِ، وَهُوَ طَرِيقٌ سَنَّهُ أَوَائِلُ النَّاسِ فَصَارَ مَسْلَكًا لِمَنْ بَعْدَهُمْ. وَسَنَّ فُلَانٌ طَرِيقًا مِنَ الْخَيْرِ يَسُنُّهُ إِذَا ابْتَدَأَ أَمْرًا مِنَ الْبِرِّ لَمْ يَعْرِفْهُ قَوْمُهُ فَاسْتَسَنُّوا بِهِ وَسَلَكُوهُ، وَهُوَ سَنِينٌ. وَيُقَالُ: سَنَّ الطَّرِيقَ سَنًّا وَسَنَنًا، فَالسَّنُّ الْمَصْدَرُ، وَالسَّنَنُ: الاسْمُ بِمَعْنَى الْمَسْنُونِ؛ تهذيب اللغة للأزهري(٢٩٨/١٢) مادة (سنن)؛ مجدي محمد عاشور، السنن الإلهية في الأمم والأفراد في القرآن الكريم: أصول وضوابط، ط٢ (القاهرة: دار السلام، ٢٠٠٧م) ص٢٥،٣٧-٣٨.

(٢) نقلاً عن سيف الدين عبدالفتاح، محمد هيشور، سنن القرآن في قيام الحضارات وسقوطها، مفهوم السنن التاريخية وعلاقته بالمقاصد الكلية للشريعة، سلسلة محاضرات وأبحاث مقرر المقاصد الكلية للشريعة، مقرر المقاصد الكلية للشريعة، ماجستير سياسة عامة في الإسلام، كلية الدراسات الإسلامية، مؤسسة قطر للتربية والعلوم والمجتمع، الدوحة، الفصل الدراسي خريف ٢٠٠٨م.

وبما أن أهم وظيفة لوجود الإنسان هي الاستخلاف في الأرض، فإن مفهوم «السُنن» يُشكل بعداً محورياً في فهم حقيقة الإنسان، وحقيقة وظيفته الاستخلافية في هذا الكون، وفهم طبائع الحياة وأنماط العيش، وإدراك التغيرات والتحولات، التي تأخذ حيزها في الآفاق والأنفس، والتاريخ، وفق سنن مضطردة.

أما فيما يتعلق بالأزمة، فإن السنن ترسم بعداً مآلياً للقرارات، التي تتخذ في رسم السياسات العامة لإدارة الأزمات، «فمن الناس من لا يستطيعون العيش إلا في مناخ الأزمات مثل الاحتكاريين في أزمان الحروب والمجاعات، الذين يتلاعبون بأقوات الناس ومصالحهم، فهم بذلك يصنعون الأزمة ويصعدون عليها ولا يعالجونها»[1].

والسنن الكونية لا تحابي أحداً، ولا سبيل للنهوض والبناء الحضاري والوقاية من الأزمات إلا باستيعاب هذه السنن وسبل تسخيرها، وكيفية التعامل معها، وفهم قوانين الأشياء، وقوانين الخلق، والتعامل معها، ومغالبة قدر بقدر، والوعي أن هذه السنن على صرامتها لا تلغي فعل الإنسان وإرادته، وإنما تمنحه القدرة على الرؤية الصائبة[2].

فقه السنن لا يشكل فقط وقاية من الأزمات، التي تلحق بالإنسان، بسبب جهله ومحاولة تجاوزها؛ وإنما فقه السنن يشكل دليلاً للتعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها بعد وقوعها، وتجنبها قبل وقوعها، كما أن

---

(١) عمر عبيد حسنه، تقديم، في: عبدالله إبراهيم الكيلاني، إدارة الأزمة ومقاربة التراث والآخر، كتاب الأمة، العدد ١٣١، الدوحة، مركز البحوث والدراسات، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، السنة:٢٩، ٢٠٠٩م، ص١٠.

(٢) عمر عبيد حسنه، المرجع السابق، ص٦-١١.

السير في الأرض واكتشاف السنن لا يدل على أسباب سقوط ونهوض الدول، وإنما يمنح الفقه بكيفية التعامل مع الأزمات وكيفية تجاوزها.

وهناك انتقادات موجهة إلى إحدى صور منهجية التعامل مع الأزمة كما وردت في بعض أدبيات الفكر الإسلامي، إذ تأخذ حالتين: الحالة الأولى، من يلقي بتبعة الأزمات على (الآخر) بمعنى الحكم على الإنسان بأنه دون القدرة على التعامل مع الظروف والنوازل وأهلية قيادة الأزمة وحسن إدارتها ومعالجة أسبابها. والحالة الثانية، (الإلقاء بالتبعة على القدر) بأن الطبيعة البشرية دون سوية فهم معرفة الوحي، التي تمنح فقه السنن وتقدم نماذج للتدريب والاقتداء، وليس ذلك فقط وإنما إغلاق منافذ التفكير كلها والتي يمكن أن تؤدي إلى إدارة الأزمة، واكتشاف مواطن الخلل، والتعرف على أسباب القصور ومواطن التقصير، وإلغاء رد الفعل العفوي في الاستجابة للتحدي والتفكير في سبيل الخروج.

وكل أزمة تحمل في داخلها بذور الحل، واليسر قرين العسر، قال الله تعالى:﴿ فَعَسَىٰٓ أَن تَكۡرَهُواْ شَيۡـٔٗا وَيَجۡعَلَ ٱللَّهُ فِيهِ خَيۡرٗا كَثِيرٗا ﴾ (النساء:١٩).

فمواطن الخير، التي تلازم الأزمة وتشكل نقاط الانطلاق والخروج منها، تتطلب فقه الأزمة، بمعنى الاستيعاب والإحاطة بالأسباب والنتائج.

فالمنهج الإسلامي في التعامل مع الأزمة يتمثل في تحويل النقمة إلى نعمة، والمحنة إلى منحة، والبلاء إلى عطاء؛ ذلك لأن الأزمة تشكل في أوقات كثيرة جرس إنذار الأمة لتستيقظ من سباتها لتحقيق المراجعة، واكتشاف أسباب

الخلل ومواطنه، ووضع مخطط لحركة الأمة، لا يقتصر على التخفيف من آثار الأزمة، وإنما تحول الأزمة إلى حل.

وتكشف بواطن الأزمة ما تتضمنه من ملامح الانفراج ورؤية الحل، فالأزمة دائماً تحمل في داخلها سبل الحل والخروج: ﴿فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا﴾ (الانشراح:٥) وهو الذي يغذيه الدعاء، بحيث يصل بالإنسان إلى الأمل والرجاء، وتحقيق القدرة على المواجهة المستندة إلى بارئ الكون، صاحب القدرة المطلقة على الهداية إلى الحل، فهو الذي يؤدي إلى الارتقاء والمناعة المستقبلية. وهذا لا يتحقق إلا مع العمل على فهم الأزمة، وإدراكها وبيان توجهاتها، وتصور الآثار المترتبة عليها، والأسباب التي أوجدتها مع امتلاك التخصص والخبرة والمهارة[1].

إن العالم المتقدم قد تمكن، من خلال اتباعه المنهج العلمي القائم على الاندهاش والملاحظة والتجربة والخطأ والمحاولة المستمرة، أن يكتشف الكثير من السنن والقوانين الاجتماعية، وقوانين المادة لتصبح ثقافة عامة لديهم، يتعامل معها الناس في مواقعهم المختلفة، حتى باتت أدوات القياس والتقويم ووسائل اكتشاف الخطأ جزءاً لا يتجزأ من حياتهم وحضارتهم، فأي خطأ أو خلل خاضع للدراسة والمراجعة، وتحديد مواطن التقصير وأسباب القصور، ومن ثم استصحاب ذلك للحيلولة دون تكرار الإصابة ووقوع الأزمة، مهما كانت مساحتها.

---

(١) عمر عبيد حسنه، المرجع السابق، ص١٢-١٤.

كما أن مفهوم إدارة الأزمة، من الحكمة التي اشترطها الفقهاء في التصدي للولايات العامة، وهو مندرج تحت مفهوم «التدبير»، الذي تتولاه السياسة الشرعية، باعتبارها تدبير الأمر بما يصلحه، ذلك أن امتلاك القدرة على إدارة الأزمة ضروري لبقاء المؤسسات في مواجهة الفتن، كما أن مواجهة إدارة الأزمة هو اختبار حقيقي لكفاءة الإدارة[1].

٢- التفكير السنني منهج لإدارة الأزمة:

وعلى الرغم من الأخطار، التي تبدو في الأزمة، إلا أنها تحمل في داخلها عدداً من الإيجابيات، من أهمها: إنها تعطي فرصة للتغيير، كما أنها تهيئ الأجواء لظهور القادة والفاعلين، وتسهم في تحفيز أجهزة الإنذار المبكر لدى الأنظمة والمؤسسات، وتمكن من مواجهة المشكلات الكامنة، مما يعطي للإدارة قدرة تنافسية جديدة، ويشكل إرشاداً للإدارات للاستفادة من إيجابيات الأزمة.

ومن المهم كذلك، العمل على امتلاك القدرة لتوظيف الأزمة في استرداد فاعلية الأمة، وتجديدها، وظهور القيادات والنخب الجديدة، وبيان أثر الترف والفساد والفسوق والمعاصي في هشاشة بناء النظم الأخلاقية والنسيج الاجتماعي للأمة، وبمعنى آخر: كيف يمكن أن تكون الأزمة فرصة أو لحظة تاريخية تُلتقط للمراجعة على مختلف الأصعدة؟

---

(١) انظر: عبدالله إبراهيم الكيلاني، المرجع السابق، ص٢٢-٢٦، ٢٧-٣٧.

ولا يمكن التعامل مع الأزمات، دون استيعاب السنن[1] وامتلاك القدرة على تسخيرها والوصول إلى إمكانية مغالبة قدر بقدر، كما لا يمكن تفسير وقراءة الأحداث الجارية في مجالي الخير والشر، والتعامل معها، ومعالجتها واستدراكها، والقدرة على تجاوزها، إلا من خلال سنن الله في الأنفس والآفاق، في ذلك يقول الله عز وجل: ﴿سُنَّةَ ٱللَّهِ فِي ٱلَّذِينَ خَلَوْاْ مِن قَبْلُۚ وَكَانَ أَمْرُ ٱللَّهِ قَدَرًا مَّقْدُورًا﴾ (الأحزاب:٣٨)، وإدراك ذلك يمثل أبعاد مهمة الاستخلاف في الأرض والاضطلاع بحمل الأمانة، فمن خلال هذا الاستخلاف، تكتشف السنن ويتولد معها فقه التعامل.

لقد كان الرسول ﷺ دليلاً هادياً للناس للتعامل مع سنن الله وأقداره في الحياة والأحياء، في كل الأحوال، حيث تتحقق هذه السنن الجارية من خلال عزمات البشر، ذلك أن حسن تسخير هذه السنن، هي قضية الإنسان في الأرض، وأن الإخفاق في تسخيرها أو الغفلة عنها مؤذن بالوقوع في الشدة والأزمة نتيجة للارتطام بها، المؤدي لضياع الأجر والثواب.

وتحتاج إدارة الأزمة إلى امتلاك مهارة التفكير السنني، والتفكير التسخيري، الذي يأخذ بالسنن والأسباب ليواجه الأزمات، ولا ينتظر حدوث الكرامات والمعجزات.

---

(١) السنة في القرآن: سنة الله، هي طريقة حكمته وطريقة طاعته.. والمفهوم المختار لسنة الله هو: «ما اطرد من فعل الله في معاملة الأمم والأفراد بناءً على أفعالهم وسلوكهم وموقفهم من شرع الله وأثر ذلك في الدنيا والآخرة»، لمزيد من الاطلاع انظر: مجدي عاشور، السنن الإلهية في الأمم والأفراد، مرجع سابق، ص٣٦.

فالأزمة، حسب الرؤية الإسلامية، لها قانون، فهي من خَلْق الله سبحانه وتعالى: ﴿ ... رَبُّنَا ٱلَّذِىٓ أَعْطَىٰ كُلَّ شَىْءٍ خَلْقَهُۥ ثُمَّ هَدَىٰ ﴾ (طه: ٥٠)، أي خلق كل شيء لغاية، وأرشده للغاية من خلقه، والله تعالى يبتلي بالأزمات لترجع الأمم لمراجعة أوضاعها (حديث ركاب السفينة)[١]، فمن اهتدى لقانون التعامل مع الأزمة تمكن من تحويل المحنة إلى منحة[٢].

- ثانياً: دخول سيدنا عمر الإسلام:

كانت أول شعاعة من نور الإسلام لامست قلبه، يوم رأى نساء قريش يتركن بلدهن ويرحلن بعيداً عنها. وبعد هذه الحادثة، أسلم عمر بن الخطاب.. كما كان إسلامه ثمرة دعاء الرسول ﷺ، فقد دعا له بقوله: «**اللَّهُمَّ أَعِزَّ الإِسْلامَ بِأَحَبِّ هَذَيْنِ الرَّجُلَيْنِ إِلَيْكَ: بِأَبِي جَهْلٍ أَوْ بِعُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ**»، وكان أحبهما إليه عمر[٣]..

ولقد أعز الله الإسلامَ والمسلمين، بإسلام عمر بن الخطاب ﷺ.

---

(١) عن النُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ، رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا، عَنِ النَّبِيِّ ﷺ، قَالَ: «مَثَلُ الْقَائِمِ عَلَى حُدُودِ اللَّهِ وَالْوَاقِعِ فِيهَا، كَمَثَلِ قَوْمٍ اسْتَهَمُوا عَلَى سَفِينَةٍ فَأَصَابَ بَعْضُهُمْ أَعْلاهَا وَبَعْضُهُمْ أَسْفَلَهَا، فَكَانَ الَّذِينَ فِي أَسْفَلِهَا إِذَا اسْتَقَوْا مِنَ الْمَاءِ مَرُّوا عَلَى مَنْ فَوْقَهُمْ، فَقَالُوا: لَوْ أَنَّا خَرَقْنَا فِي نَصِيبِنَا خَرْقًا وَلَمْ نُؤْذِ مَنْ فَوْقَنَا، فَإِنْ يَتْرُكُوهُمْ وَمَا أَرَادُوا هَلَكُوا جَمِيعًا، وَإِنْ أَخَذُوا عَلَى أَيْدِيهِمْ نَجَوْا وَنَجَوْا جَمِيعًا»(أخرجه البخاري).

(٢) عمر عبيد حسنه، مرجع سابق، ص٦، ٧، ٢٩

(٣) أخرجه الترمذي وقال: حَدِيثٌ حَسَنٌ صَحِيحٌ غَرِيبٌ.. وقد ورد في سبب إسلامه الكثير من الروايات.

ومن شدة فهمه واستيعابه لمقاصد القرآن الكريم نزل القرآن الكريم موافقاً لرأيه في بعض المواقف، يقول ﷺ: «وَافَقْتُ رَبِّي فِي ثَلاثٍ: فِي مَقَامِ إِبْرَاهِيمَ، وَفِي الْحِجَابِ، وَفِي أُسَارَى بَدْرٍ»[1].

ومما قاله الرسول ﷺ عن عمر ﷺ[2]:

- «إِنَّ اللَّهَ جَعَلَ الْحَقَّ عَلَى لِسَانِ عُمَرَ وَقَلْبِهِ»[3].
- «لَقَدْ كَانَ فِيمَا قَبْلَكُمْ مِنْ الْأُمَمِ مُحَدَّثُونَ، فَإِنْ يَكُ فِي أُمَّتِي أَحَدٌ فَإِنَّهُ عُمَرُ»[4].
- «... لَمْ أَرَ عَبْقَرِيًّا مِنْ النَّاسِ يَفْرِي فَرْيَهُ»[5].

وعن أبي هريرة ﷺ قال: قال رسول الله ﷺ: «لَقَدْ كَانَ فِيمَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ رِجَالٌ يُكَلَّمُونَ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَكُونُوا أَنْبِيَاءَ، فَإِنْ يَكُنْ مِنْ أُمَّتِي مِنْهُمْ أَحَدٌ فَعُمَرُ»[6].

والعبقرية، التي اتسم بها عمر بن الخطاب ﷺ تعتبر من أهم الصفات، التي أهلته لحسن إدارته الدولة الإسلامية.

---

(١) أخرجه مسلم.

(٢) انظر ابن المبرد: يوسف بن الحسن الدمشقي، محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، دراسة وتحقيق عبد العزيز بن محمد بن عبد المحسن الفريح،ج١، ط ١ (السعودية، وزارة التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، أضواء السلف،٢٠٠٠م).

(٣) أخرجه الترمذي، وقَالَ: وَهَذَا حَسَنٌ صَحِيحٌ غَرِيبٌ هَذَا الْوَجْهِ.

(٤) أخرجه البخاري.

(٥) أخرجه مسلم، انظر: عباس محمود العقاد، عبقرية عمر (القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م) ص٥.

(٦) أخرجه البخاري.

كما تميز سيدنا عمر ﷺ كذلك بقوة الإيمان، فعن أبي سعيد الخدري ﷺ أن رسول الله ﷺ قال: «**بَيْنَا أَنَا نَائِمٌ رَأَيْتُ النَّاسَ يُعْرَضُونَ عَلَيَّ، وَعَلَيْهِمْ قُمُصٌ مِنْهَا مَا يَبْلُغُ الثُّدِيَّ وَمِنْهَا مَا دُونَ ذَلِكَ، وَعُرِضَ عَلَيَّ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ وَعَلَيْهِ قَمِيصٌ يَجُرُّهُ، قَالُوا: فَمَا أَوَّلْتَ ذَلِكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: الدِّينَ**»[1].

كما تميز ﷺ بالخطاب بالعلم، يقول رسول الله ﷺ قال: «**بَيْنَا أَنَا نَائِمٌ شَرِبْتُ يَعْنِي اللَّبَنَ حَتَّى أَنْظُرَ إِلَى الرِّيِّ يَجْرِي فِي ظُفُرِي أَوْ فِي أَظْفَارِي، ثُمَّ نَاوَلْتُ عُمَرَ، فَقَالُوا: فَمَا أَوَّلْتَهُ؟ قَالَ: الْعِلْمَ**»[2].

ومن صفاته: الشجاعة، والعدل، والخبرة وسعة الإطلاع، والهيبة وقوة الشخصية، والفراسة والفطنة وبعد النظر، والكرم، والقدوة الحسنة، والشدة والحزم، والتقوى والورع[3]، وحسن الخلق، والرحمة، والصبر في الشدائد، ومراعاة الشورى، وعدم الاستفراد والاستحواذ بالرأي[4].

كما تميز عمر ﷺ بسعة الأفق، والرأي السديد؛ لأنه لم يقتصر على الاجتهاد فيما لا نص فيه، بل اجتهد في التعرف على المصلحة، التي يرمي إليها النص، من كتابٍ أو سنة.

---

(١) أخرجه البخاري.

(٢) أخرجه البخاري.

(٣) محمد توفيق النواقلة، الصفات الشخصية والسلوك القيادي عند الخليفة عمر بن الخطاب، ط١(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م) ص٩٤.

(٤) محمد فتحي، مرجع سابق، ص٢٥٩.

ومن صفاته أيضاً، قوة يقينه، وحسن فهمه لدينه، وإخلاصه في عمله، وحرصه على التمسك بالحق والعدل، وقوة العقيدة، والفهم لمصالح الناس ومقاصد التشريع، والبراءة من الأنانية والغرض[1].

وكان يملك الجرأة والحسم في الحق، وفي سبيل المصلحة، وبما ينم عن فهمٍ أعمقٍ لنصوص القرآن والسنة[2].

كان لعمر ﷺ منهج، وخطة عقلية يسير عليها في تطبيق النصوص والمبادئ التشريعية، لتحقيق مصلحة الناس.

مما سبق، تتبين منزلة عمر بن الخطاب ﷺ لدى رسول الله ﷺ، وقد استحق هذه المنزلة لإصابته الحق، وشجاعته في الدفاع عن الدين وانتصاره له، وإخلاصه للإسلام والمسلمين.

- ثالثاً: الخلافة العمرية (١٣-٢٣هـ/٦٣٤-٦٤٣م):

استمرت خلافة الصديق ﷺ أكثر من عامين، ولما اشتد عليه المرض، خاف من ترك الخلافة دون أن يستخلف ومن انقسام المسلمين، فاستقر رأيه على أن يعهد بالخلافة لعمر بن الخطاب ﷺ[3]، لما يعتقد فيه من الكفاية وحسن السياسة[4].

(١) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص ٣٢.
(٢) المرجع السابق، ص١٦.
(٣) ابن سعد، الطبقات الكبرى، دراسة وتحقيق محمد عبدالقادر عطا، ط١(بيروت: دار الكتب العلمية،١٩٩٠م) ٣/١٤٨-١٤٩.
(٤) إسماعيل محمد عيسى شاهين، مرجع سابق، ص١٣٤.

فقد كانت الأنظار تتطلع إليه في كل حال، يطلب رأيه في مشكلات، في حياة النبي ﷺ، وأثناء خلافة الصديق كان وزيراً له، يعينه على ما يحمله من أمور المسلمين[1]، فقد اختار الخليفة أبو بكر الصديق عمرَ، رضي الله عنهما، وقال: «أَتَرْضَوْنَ بِمَنْ أَسْتَخْلِفُ عَلَيْكُمْ؟ فَإِنِّي وَاللَّهِ مَا آلَوْتُ مِنْ جَهْدِ الرَّأْيِ وَلا وَلَّيْتُ ذَا قَرَابَةٍ، وَإِنِّي قَدِ اسْتَخْلَفْتُ عُمَرَ بْنَ الْخَطَّابِ فَاسْمَعُوا لَهُ وَأَطِيعُوا، فَقَالُوا: سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا»[2].

استهل عمر بن الخطاب ﷺ عند توليه للخلافة في عام (١٣) من الهجرة النبوية[3]، بأن ألقى على رعيته دستور حكمه[4] موضحاً نهج سياسته العادلة، الذي امتزج فيه المضمون بالإيمان، وعزم الرجال، وجاء في خطابه للأمة، بعد أن حمد الله وأثنى عليه: «أَمَّا بَعْدُ فَقَدِ ابْتُلِيتُ بِكُمْ، وَابْتُلِيتُمْ بِي، وَخُلِّفْتُ فِيكُمْ بَعْدَ صَاحِبِي فَمَا كَانَ بِحَضْرَتِنَا بَاشَرْنَاهُ بِأَنْفُسِنَا، وَمَا غَابَ عَنَّا وَلَّيْنَاهُ أَهْلَ الْقُوَّةِ وَالأَمَانَةِ، فَمَنْ أَحْسَنَ جَزَيْنَاهُ حُسْنًا، وَمَنْ أَسَاءَ عَاقَبْنَاهُ ، وَيَغْفِرُ اللَّهُ لَنَا وَلَكُمْ».. ثم دعا الله: «اللَّهُمَّ إِنِّيَ ضَعِيفٌ فَقَوِّنِي، اللَّهُمَّ إِنِّي غَلِيظٌ فَلَيِّنِّي، اللَّهُمَّ إِنِّي شَحِيحٌ فَسَخِّنِي»[5].

---

(١) محمد يوسف موسى، نظام الحكم في الإسلام، مرجع سابق، ص٧٨.
(٢) محمد رضا، الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين ﷺ ط٢ (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٠م) ص٢.
(٣) أبو الفرج بن الجوزي، تاريخ عمر بن الخطاب (القاهرة: المكتبة التجارية الكبرى- مطبعة التوفيق الأدبية) ص٥٥.
(٤) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص٩٦ -٩٧.
(٥) ابن سعد، دراسة وتحقيق: محمد عبدالقادر عطا، ط٢ (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٧م) ٢٠٨/٣؛ كما يمكن النظر إلى: البستي، كتاب الثقات، ط١ (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٨م) ١٨٣/١-١٨٤.

هو أول من عسّ في عمله ﷺ أي كان يمشي ليلاً لحفظ الدين والناس؛ وهابه الناس هيبة عظيمة حتى تركوا الجلوس بالأفنية؛ فلما بلغه ﷺ هيبة الناس له جمعهم ثم قام على المنبر حيث كان أبو بكر ﷺ يضع قدميه، فحمد الله تعالى وأثنى عليه بما هو أهله وصلى على النبي ﷺ ثم قال:

«بلغني أن الناس هابوا شدتي، وخافوا غلظتي وقالوا: كان عمر يشتد ورسول الله بين أظهرنا، ثم اشتد علينا وأبو بكر والينا، فكيف وقد صارت الأمور إليه؟ ألا من قال هذا صدق، فاني كنت مع رسول الله عونه وخادمه، وكان عليه السلام من لا يبلغ أحد صفته من اللين والرحمة، فكنت بين يديه سيفاً مسلولاً حتى يغمدني أو يدعني فأمضي، فلم أزل مع رسول الله ﷺ على ذلك حتى توفاه الله وهو عني راض، ثم ولي أمر المسلمين أبوبكر، فكان من لا تنكرون عليه دعته وكرمه ولينه، فكنت خادمه وعونه، أخلط شدتي بلينه فأكون سيفاً مسلولاً حتى يغمدني أو أمضي، فلم أزل معه كذلك حتى قبضه الله عز وجل وهو عني راض، ثم إني وليت أموركم أيها الناس، فأعلموا أن الشدة قد ضعفت، ولكنها إنما تكون على أهل الظلم والتعدي، فأما أهل السلامة والدين والقصد، فأنا ألين لهم بعضهم من بعض، ولست أدع أحداً يظلم أحداً أو يعتدي عليه حتى أضع خده على الأرض لأهل العفاف وأهل الكفاف، فاتقوا الله وأعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاّني الله من أمركم»[1].

---

(١) صبحي عبده سعيد، مرجع سابق، ص٩٦-٩٧.

- **أقوال في خلافته:**

ومن أقوال الصحابة، رضوان الله عليهم، في عمر ﷺ:

قال الخليفة عثمان بن عفان ﷺ: «كان يمنع أهله وقرابته ابتغاء وجه الله، وإني أعطي أهلي وأقربائي ابتغاء وجه الله، ولن تلقى مثل عمر، ولن تلقى مثل عمر، ولن تلقى مثل عمر».

وقِيلَ لِعُثْمَانَ ﷺ: أَلا تَكُونُ مِثْلَ عُمَرَ؟ قَالَ: «لا أَسْتَطِيعُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ لُقْمَانَ الْحَكِيمِ»(١).

وقال فيه علي بن أبي طالب ﷺ: «خَيْرُ النَّاسِ بَعْدَ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ أَبُو بَكْرٍ، وَخَيْرُ النَّاسِ بَعْدَ أَبِي بَكْرٍ عُمَرُ»(٢).

وهناك مجموعة من المفكرين ممن كتبوا في عمر بن الخطاب، في شخصيته وتميزها، ومنهم الشاعر محمد إقبال الذي قال: «أول عقل ممحص مستقل في الإسلام»(٣).

ويقول الدكتور طه حسين عن عمر بن الخطاب ﷺ: «كانت إمارته رحمة، فلقد أتاح للمسلمين أثناء خلافته لوناً في الحياة، ما زالت الأمم

---

(١) علي الطنطاوي، ناجي الطنطاوي، أخبار عمر وأخبار عبد الله بن عمر، ط ١١ (جدة: دار المنارة،١٩٩٩م) ص٤٢١.

(٢) أخرجه ابن ماجه.

(٣) محمد إقبال، تجديد الفكر الديني الإسلامي، ترجمة: عباس محمود، (القاهرة: مطبعة: لجنة التأليف والترجمة والنشر، ١٩٦٨م) ص١٨٧.

المتحضرة الآن في الغرب مقصرةً عن بلوغه، على شدة ما تجتهد وتجاهد في سبيله. وما زال المسلمون في هذه الأيام يرون هذا اللون من الحياة، التي أتاحها عمر حلماً، ولا يدرون متى يصبح حقيقةً، على ما أتيح لهم وما يتاح لهم في كل يوم من الوسائل، التي تعينهم على تيسير الحياة، ولم يكن عمر يملك من هذه الوسائل شيئاً»[1].

ويقول المستشرق «جولد تسهير»[2]:

«وضع الخليفة عمر بن الخطاب قواعد لحقوق المحاربين، ووضع الأنظمة لشعوب البلاد المفتوحة، سواءً في ذلك الوضع السياسي، أو الوضع الاقتصادي لتلك الشعوب. وكان عمر بن الخطاب الخليفة المتحمس، الذي أسس الدولة الإسلامية على الحقيقة، وقد ساعدت فتوحه في الشام وفلسطين ومصر في وضع الأحكام لتلك العلاقات السياسية والاقتصادية»[3].

أما «سيد أمير علي» فيقول[4]: «تعد خلافة عمر ذات قيمة عظيمة للإسلام، إذ كان الرجل ذا نسيجٍ خلقي وحده، حازماً عادلاً مؤيداً في الحق».

---

(١) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص١٥.

(٢) المرجع السابق؛ «جولد تسهير» مستشرق يهودي هنغاري، مؤسس الدراسات الإسلامية الحديثة في أوروبا.

(٣) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص٢٩ .

(٤) قاضي وكاتب ومفكر وزعيم هندي مسلم، أشهر كتبه: «روح الإسلام»، الذي صدر بطبعات متعاقبة، وكتاب «مختصر تاريخ العرب».

ويقول أيضاً: إنه كان «شديداً عادلاً، بعيد النظر، ملماً بأخلاق شعبه، قبض بيدٍ من حديد على دفة الأمور وأعنة الحكم، وقمع ذلك الميل الفطري لدى الحكام إلى الفساد، إذا ما احتكوا بترف المدن ومفاسدها. وكان أقوى حكام ذلك العصر وأشدهم بأساً وأعظمهم هيبةً»[1].

ويعد العالم الأمريكي «مايكل هارت»، عمر بن الخطاب ﷺ ضمن المائة الأعظم في تاريخ البشرية من حيث عمق الأثر وعالميته، أما أعظمهم «جميعاً عنده فهو محمد ﷺ، وهو عنده صاحب النجاح المطلق على المستوى الديني والدنيوي.

وفي تاريخ العالم، وعلى مر العصور، أنماط مختلفة من الزعامات والعبقريات في مختلف المجالات، تمثل أعظم ما وصلت إليه البشرية في مسيرتها الحضارية. هذه الأنماط تثير فينا التأمل والتفكير حيناً، والدهشة والاستنكار حيناً، والإكبار والإعجاب أحياناً، لكن نمطاً معيناً منها يستوقفنا أمامه طويلاً، لأننا نلمح فيه انفراده بصفاتٍ خاصةٍ لا نلمسها في سائر الأنماط[2].

لم تكن ذات عمر بن الخطاب ﷺ محور عبقريته، فلم يكن حاكماً مستبداً تدور أعماله حول مجده الشخصي، وكما يذكر العقاد في عبقريته، «فقد كان قوي النفس، بالغاً في القوة النفسية، ولكن على قوته البالغة

---

(١) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص٢٩-٣٠.

(٢) المرجع السابق، ص٢١.

لم يكن من أصحاب الطمع والاقتحام، ولم يكن ممن يندفعون إلى الغلبة والتوسع في الجاه»[1].

أما القدرة الأخرى فيمتاز بها العظيم الذي خلق لتوجيه العظماء، فقد أبان عنها النبي ﷺ، في كل علاقة بينه وبين عمر منذ اللحظة الأولى، أي من اللحظة، التي سأل الله أن يعز به الإسلام.

وكان النبي ﷺ يعلم أن احتمال التبعة أو المسؤولية خليق أن يبدل أطوار النفوس في المواقف والأزمات، فيجنح اللين إلى الشدة، ويجنح الشديد إلى اللين؛ لأننا إذا قلنا: إن رئيساً أصبح يشعر بالمسؤولية، فمعنى ذلك أنه أصبح يراجع رأيه، فلا يستسلم لأول عارض يمليه عليه طبعه، ولا يقنع باللين أول وهلة، إذا كان من دأبه اللين، ولا بالشدة أول وهلة إذا كان الشدة دأبه، ومن هنا، ينشأ الاختلاف بين موقف الرجل وهو مسؤول وموقفه وهو غير مسؤول، وهو ما ظهر في موقف الخليفة أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما في موقف حرب الردة[2].

كانت لشخصية عمر المميزة والظروف التاريخية واقع مختلف، مما أدى إلى إيجاد منهجٍ، من خلال وجهة نظره إلى المصادر التشريعية، في نصوص

---

(١) عباس محمود العقاد، عبقرية عمر (القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م) ص ٨.

(٢) المرجع السابق، والذي قال فيه الخليفة أبو بكر رضي الله عنه: «والله، أيها الناس، لو منعوني عقالاً لجاهدتهم عليه واستعنت عليهم بالله وهو خير معين»، ص ١٠.

القرآن والسنة، ونظرته إلى الإجماع، والاجتهاد، والقياس، والرأي، والمصلحة العامة والخاصة[1].

فالقائد الماهر يستند في قراراته إلى أمرين: قابلية عقلية والقدرة على الحصول على المعلومات، وقد جمع سيدنا عمر بن الخطاب الأمرين في التعامل مع الأحداث والمواقف[2].

فعمر بن الخطاب ﷺ لقب بالعبقري والمحدث[3]، وقد واجه عمر، بروح ملهمةٍ، مشكلات عصره، فطبق فيها التشريع الإسلامي تطبيقاً فريد المثال، يعتمد على مكوناته العقلية، التي شهد لها بالنضج نزول القرآن بموافقتها، شهادةً لم نعلم شهادةً تشبهها، أو تقاربها.

وعلى الرغم من الفارق الزمني الهائل بين القرن السابع الميلادي، عصر الخليفة عمر ﷺ، وبين القرون التالية حتى القرن العشرين، إلا أنه لم تظهر خطة تشريعية إسلامية تصل إلى مستوى خطة عمر بن الخطاب ﷺ من حيث تحرر الفكر من قيود التقليد الضيقة، والالتزام بظواهر الأمور وأشكالها، ومن

---

(١) محمد البلتاجي، مرجع سابق،ص١٦.

(٢) طارق سويدان، فيصل عمر، مرجع سابق، ص١٥٨.

(٣) عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ، رضي الله عنهما، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ ﷺ قَالَ: «أُرِيتُ كَأَنِّي أَنْزِعُ بِدَلْوِ بَكْرَةٍ عَلَى قَلِيبٍ، فَجَاءَ أَبُو بَكْرٍ فَنَزَعَ ذَنُوبًا أَوْ ذَنُوبَيْنِ، فَنَزَعَ نَزْعًا ضَعِيفًا، وَاللَّهُ تَبَارَكَ وَتَعَالَى يَغْفِرُ لَهُ، ثُمَّ جَاءَ عُمَرُ فَاسْتَقَى فَاسْتَحَالَتْ غَرْبًا، فَلَمْ أَرَ عَبْقَرِيًّا مِنَ النَّاسِ يَفْرِي فَرِيَّهُ حَتَّى رَوِيَ النَّاسُ وَضَرَبُوا الْعَطَنَ»(أخرجه مسلم).

حيث النظرة لمصالح الناس ومقاصد التشريع وأهدافه العامة وأسسه ومقرراته، نظرةً وفهماً يحقق توافقاً نادر المثال بين التشريع والمصلحة العامة لجمهور الناس، وهو المقصد التشريعي الأسمى.

و«القيادة» كانت إحدى واجبات الفاروق عمر بن الخطاب ﷺ، إذ كان أمير المؤمنين[1] مسؤولاً عن النواحي السياسية، والإدارية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، وقد أصلح عمر ما بينه وبين الله، فأصلح الناس ما بينهم وبين الله، وما بينهم وبين عمر، أخلص فأخلصوا، وعف فعفوا، وكف فكفوا، وعدل فعدلوا، ونسي نفسه في سبيل مصالحهم فنسوا أنفسهم في سبيل الله، وفي سبيل أمتهم[2].

كان شديداً في الحق لا يحابي أحداً، حافظاً لوقاره وهيبته وسطوته، قاطعاً لبذور الفساد، مطعماً للفقراء، يطوف على الناس بالليل ليعرف أحوال الناس، يغيث الملهوف، ويعطي المحتاج، وينصف المظلوم[3].

وكان معروف عن عمر ﷺ بساطته، وكان بابه مفتوحاً للرعية[4]. لقد قامت قيادة الفاروق للدولة الإسلامية، لتسهر على حياة المواطنين، فكان لكل

---

(١) أبو الفرج بن الجوزي، تاريخ عمر بن الخطاب (القاهرة: المكتبة التجارية الكبرى- مطبعة التوفيق الأدبية) ص٤٩ -٥٠.

(٢) محمد توفيق النوافلة، مرجع سابق، ص١٩.

(٣) محمد رضا، الفاروق عمر بن الخطاب، ثاني الخلفاء الراشدين، رضي الله عنهم، مرجع سابق، ص٤-٥.

(٤) محمد توفيق النوافلة، مرجع سابق، ص١٩.

طفلٍ يولد نصيبٌ من بيت المال، ولو كَبت دابة لخاف أن يسأل الله عنها عمر، وكانت قيادة الدولة عملاً شخصياً من عمر، اعتمد فيه على مقدرته الذاتية، وإدراك القواعد العلمية بالسليقة، إدراك يعتمد على الذكاء، وجمع الصفات، التي تطلب اليوم في القائد الناجح، وقد توافرت في عمر ﷺ بصورةٍ غير مألوفةٍ، لدرجةٍ تؤكد أن شخصية الفاروق ﷺ شخصيةٌ فذة يصعب تكرارها.

يقول طه حسين، عن نظام العطاء والدواوين في عهد عمر ﷺ:

«فأما أن تكفل الدولة رزق المسلمين جميعاً على هذا النحو فلسنا نعرفه في التاريخ القديم، وما أظن أن الحضارة الحديثة وُفقت إليه وكل ما وصلت إليه الحضارة الحديثة في بعض البلاد إنما هو التأمين الاجتماعي، الذي تؤخذ نفقته من الناس لترد عليهم بعد ذلك، حين يحتاجون في بعض الأمر إلى العلاج حيث يمرضون، وإلى كفالة الحياة للشيوخ والضعفاء والعاجزين عن العمل لكسب القوت، وتأمين العمال من أخطار العمل، وتأمين الذين يخدمون الدولة والنظم الاجتماعية على رزقهم حين تنقضي خدمتهم. فأما أن يكون لكل فردٍ من أفراد الأمة نصيبٌ مقسومٌ من خزانة الدولة، فشيءٌ لم يعرف إلا منذ عمر»[1].

لقد اتسعت الدولة الإسلامية في خلافته، إلا أنه رغم الفتوحات الإسلامية الكبيرة فإن خلافته كانت عدلاً على سكان البلد الأصليين، والحقائق التاريخية كلها تنفي فكرة الاستغلال والنهب؛ لأن الفتح الإسلامي

(١) المرجع السابق، ص٢٢.

كان خيراً كثيراً بالنسبة للبلاد المفتوحة، وكان بميزان النفع المادي أكثر نفعاً لسكان البلاد الأصليين، فالعرب الفاتحون بذلوا دماءهم لتخليص البلاد من الحكم الإمبراطوري الجائر.

وفي عهده ﷺ فتحت الشام، والعراق، والقدس، والمدائن، ومصر.

وهو أول من وضع التاريخ الهجري، واتخذ بيت مال للمسلمين، وأول من جمع الناس على صلاة التراويح في المسجد، وأول من اتخذ (الدرة) يؤدب بها المخالفين، وأول من عسّ بالمدينة.

طالب العرب المسلمون عمر ﷺ أن يقسم الأرض المفتوحة بينهم، قال لهم: «وَاللَّهِ لا يُفْتَحُ بَعْدِي بَلَدٌ فَيَكُونُ فِيهِ كَبِيرُ نَيْلٍ، بَلْ عَسَى أَنْ يَكُونَ كَلا عَلَى الْمُسْلِمِينَ.. فَإِذَا قُسِّمَتْ أَرْضُ الْعِرَاقِ بِعُلُوجِهَا (سكانها الأصليين)، وَأَرْضُ الشَّامِ بِعُلُوجِهَا، فَمَا يُسَدُّ بِهِ الثُّغُورُ؟ وَمَا يَكُونُ لِلذُّرِّيَّةِ وَالأَرَامِلِ بِهَذَا الْبَلَدِ وَبِغَيْرِهِ مِنْ أَرْضِ الشَّامِ وَالْعِرَاقِ؟»[1].

وقال لهم: «أَرَأَيْتُمْ هَذِهِ الثُّغُورَ؟ لابُدَّ لَهَا مِنْ رِجَالٍ يَلْزَمُونَهَا.. أَرَأَيْتُمْ هَذِهِ الْمُدُنَ الْعِظَامَ -كَالشَّامِ وَالْجَزِيرَةِ وَالْكُوفَةِ وَالْبَصْرَةِ وَمِصْرَ -؟ لابُدَّ لَهَا مِنْ أَنْ تُشْحَنَ بِالْجُيُوشِ، وَإِدْرَارِ الْعَطَاءِ عَلَيْهِمْ. فَمِنْ أَيْنَ يُعْطَى هَؤُلاءِ إِذَا قُسِّمَتِ الأَرَضُونَ وَالْعُلُوجُ؟».

---

(١) أبو يوسف، كتاب الخراج (بيروت: دار المعرفة، ١٩٧٩م) ص٢٥.

وكانت رؤية عمر العبقرية، أن الدول الفقيرة، واجبٌ على الحكومة الإسلامية أن تكفل رزق أهلها.

وإذا كانت أرضهم غنيةً تبقى لأهلها خيراتها، مع دفع ضريبةٍ محددةٍ قليلة المقدار، تصرف في تحسين أحوال الدولة، وفي نفقات الجيش الإسلامي المرابط على ثغورهم، كي لا يرجع المستعمرون إلى الأراضي، التي فتحها المسلمون.

ومن اهتمام عمر بن الخطاب ﷺ برعيته، أنه كتب إلى أبي موسى ﷺ قائلاً: «أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ أَسْعَدَ الرُّعَاةِ عِنْدَ اللَّهِ مَنْ سَعِدَتْ بِهِ رَعِيَّتُهُ، وَإِنَّ أَشْقَى الرُّعَاةِ مَنْ شَقِيَتْ بِهِ رَعِيَّتُهُ، وَإِيَّاكَ أَنْ تَزِيغَ، فَتَزِيغَ عُمَّالُكَ فَيَكُونُ مَثَلُكَ عِنْدَ اللَّهِ مَثَلُ الْبَهِيمَةِ نَظَرَتْ إِلَى خُضْرَةٍ مِنَ الأَرْضِ فَرَتَعَتْ فِيهَا تَبْتَغِي بِذَلِكَ السِّمَنَ، وَإِنَّمَا حَتْفُهَا فِي سِمَنِهَا، وَالسَّلامُ».(١)

مما سبق، يتبين أهمية القدوة، التي يعطيها القائد لرعيته، من خلال حسن تعامله ورعايتهم. وكان عمر يدعو الله أن يبقيه لأرامل أهل العراق حتى لا يحتجن إلى أحدٍ بعده. وكان يفرض العطاء المنتظم لغير المسلمين من اليهود والنصارى، ولا يطيق أن يرى أحداً منهم يسأل الناس.

---

(١) علي الطنطاوي، ناجي الطنطاوي، أخبار عمر وأخبار عبدالله بن عمر، مرجع سابق، ص١٤٣.

المبحث الثاني
سياسات عمر في إدارة الأزمة

تميز عمر بن الخطاب ﷺ بالقدرة التحليلية والاجتهادية، فمن خلال قدرته على جمع المعلومات وتحليلها، وحسن توقعه، مع يقينه وتوكله على الله سبحانه وتعالى، كان يصل إلى القرار السليم؛ وفي عام الرمادة، كأزمة عصفت بشبه الجزيرة العربية، كان له من الحكمة والقيادة ما أكد عبقريته وقوة إيمانه وثقته بالله.

في عام الرمادة، أخذ عمر ﷺ على نفسه بأن يحيا، كما يحيا رعاياه في ذلك العام المجدب، وكان يقول: «كَيْفَ يَعْنِينِي شَأْنُ الرَّعِيَّةِ إِذَا لَمْ يُصِبْنِي مَا أَصَابَهُمْ؟»[1]، وعندما تتأمل هذه المقولة تجد أنها تشكل مفتاح الحكم الصالح في كل عصر ومصر.

فعندما لا يشعر الحاكم بإحساس شعبه، وتكون له حياته الخاصة المرفهة، فحينئذ ينفتح باب الفساد، ويتحقق قول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَإِذَآ أَرَدْنَآ أَن نُّهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُواْ فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا ٱلْقَوْلُ فَدَمَّرْنَٰهَا تَدْمِيرًا﴾ (الإسراء:١٦).

---

(١) محمد فتحي، موسوعة القيادة في الإسلام، مرجع سابق، ص٢٨٥.

وحياة سيدنا عمر ﷺ وزهده لم تكن مجرد عبادة، بالمفهوم العام للعبادة، وإنما كانت تعليماً للرعية من ناحية، ووسيلة للإحساس بمشاكلها من ناحية أخرى، وأنموذجاً للقدوة الحسنة.

جعل من نفسه قدوة، بما كان يملك من حكمة وحنكة، وقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة، بالإضافة إلى اجتهاده في مواجهة الأزمة، التي استمرت على مدى تسعة أشهر.

- أولاً: سياسات «الأمن الإنساني»:

استهدفت سياسات الخليفة عمر ﷺ تحقيق مفهوم الأمن الإنساني، الذي يجعل من الإنسان هدفاً له في إطار جامع بين أصول بنيته الفوقية (التأسيس للأمن)، وقواعد بنيته التحتية (الإطعام من الجوع) لبلوغ مسألة الأمن بأبعاده المختلفة حتى يستقر في النفس فيكون أمناً من الخوف، يشكل حالة جماعية من الاستقرار والأمن[1].

إن الأزمة تُحدث، بحكم التعريف، اختلالاً في الأمن والاستقرار، وإدارة الأزمة هنا إنما تعيد الأمر إلى حال استقراره وأمانه، من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات تتسم بالعدل والمساواة، لتخرج من حال الأزمة إلى حال الأمن والاستقرار وعبور الأزمة بسلام.

---

(١) سيف الدين عبدالفتاح، المدخل التاريخي والنموذج العمري: عام الرمادة، تحليل الحدث والواقع كنص مجتمعي، محاضرات ألقيت على طلاب ماجستير قسم السياسة العامة، في مقرر الحكم الصالح الرشيد في الإسلام، كلية الدراسات الإسلامية، مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع ، فصل خريف، ٢٠٠٩، قطر.

- **ثانياً: سياسات توزيع المغانم والمغارم:**

وغاية أمر الأزمة حينما تعم، أن تشكل القاعدة، التي تتعلق بتحمل الأعباء والواجبات، لا الوقوف عند حد الأخذ والمطالبة بالحقوق، وهو أمر يتعلق بالتوزيع العادل للمغارم والمغانم، هذا التوزيع إنما يشكل استراتيجية ناجعة للخروج من أي أزمة عامة(١).

وهنا يجب علينا التوقف عند أزمة عام الرمادة كأنموذج تاريخي في فترة الحكم العمرية، وفي هذا الإطار فإن الجماعة إذ تعرضت آنذاك، في عهد الخليفة عمر ﷺ للابتلاء، فإن عمر ﷺ ظل يتعامل مع الأزمة تعاملاً منهجياً منظماً يقوم على قاعدة وسنة الأخذ بالأسباب.

لقد واجه عمر بن الخطاب ﷺ أثناء خلافته مجموعة من الأزمات، وقد نجح في مواجهتها هذه الأزمات والتعامل معها بدرجة عالية من الاقتدار. وتعتبر أزمة عام الرمادة، التي وقعت في أواخر العام (١٧) وأوائل العام (١٨) للهجرة، وفي السنة الخامسة لخلافته ﷺ، أهمها جميعاً.. فقد أصاب الناس في الجزيرة العربية مجاعة شديدة وجدب وقحط، استمر لمدة تسعة شهور، وقد سمي هذا العام بعام الرمادة(٢).

وهرع الناس من أعماق البادية إلى المدينة المنورة يقيمون فيها أو قريباً منها، يفزعون إلى قيادتهم ويلتمسون منها الحل للأزمة، فكان الفاروق ﷺ

---

(١) سيف الدين عبدالفتاح، المرجع السابق.
(٢) ابن الأثير، الكامل في التاريخ (بيروت، دار صادر، ١٩٧٩م)٢/٥٥٥.

أكثر الناس إحساساً بهذا البلاء وتحملاً لتبعاته في إطار أن السلطة تكليف لا تشريف، وأداء وإنجاز، وإرادة وإدارة. وكان للسياسات المختلفة، التي اتخذها عمر بن الخطاب ﷺ الفضل في الخروج من الأزمة.

- ثالثاً: سياسات الضرورة (الطوارئ):

تعتبر الأزمة أنموذجاً لحالة «الضرورة»، التي تحكمها مجموعة من القواعد الكلية والشرعية والعامة، التي كان يزخر بها عقل سيدنا عمر ﷺ وتضبط تفكيره وتدبيره، وذلك في إطار أن «الضرورات تبيح المحظورات»[1]، وأن الضرورة تقدر بقدرها، إنساناً ومكاناً وزماناً وأحوالاً، وأن الضرورة تتطلب عملاً استثنائياً في ظل ظرف استثنائي.

هذه الرؤية الكلية تضمنت حزمة متكاملة وسلسلة متتالية من الخطوات التدبيرية لإدارة الأزمة، منعاً لتحولها في تراكمها إلى درجة الانفجار، فبين الانفجار والاستقرار، تقع إدارة الأزمة والسياسات العادلة المتعلقة بها.

- رابعاً: الدعاء مع الأخذ بالأسباب:

توج الفاروق ﷺ ما اتخذه من إجراءات وسياسات بعمل يقوم على قاعدة وصل الناس بالسماء في إطار الاستعانة بالله والاستغاثة به وصلاة الاستسقاء، فخطب عمر ﷺ الناس في زمان الرمادة فقال:

---

(١) قاعدة فقهية متفرعة عن القاعدة الفقهية الكلية: «الضرر يزال»، للاطلاع أكثر انظر: عبد العزيز محمد عزام، القواعد الفقهية، (القاهرة: دار الحديث، ٢٠٠٥م) ص١٤٧.

«أَيُّهَا النَّاسُ، اتَّقُوا اللَّهَ فِي أَنْفُسِكُمْ وَفِيمَا غَابَ عَنِ النَّاسِ مِنْ أَمْرِكُمْ، فَقَدِ ابْتُلِيتُ بِكُمْ، وَابْتُلِيتُمْ بِي، فَمَا أَدْرِي أَلسُّخْطَةُ عَلَيَّ دُونَكُمْ، أَوْ عَلَيْكُمْ دُونِي، أَوْ قَدْ عَمَّتْنِي وَعَمَّتْكُمْ، فَهَلُمُّوا فَلْنَدْعُ اللَّهَ يُصْلِحْ قُلُوبَنَا، وَأَنْ يَرْحَمَنَا، وَأَنْ يَرْفَعَ عَنَّا الْمَحْلَ»[1].. فَرُئِيَ عُمَرُ يَوْمَئِذٍ رَافِعًا يَدَيْهِ يَدْعُو اللَّهَ، وَدَعَا النَّاسُ، وَبَكَى وَبَكَى النَّاسُ مَلِيًّا، ثُمَّ نَزَلَ.

وعنْ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ: سَمِعْتُ عُمَرَ يَقُولُ: «أَيُّهَا النَّاسُ، إِنِّي أَخْشَى أَنْ تَكُونَ سَخْطَةً عَمَّتْنَا، فَاعْتَبُوا رَبَّكُمْ، وَانْزِعُوا وَتُوبُوا إِلَيْهِ وَأَحْدِثُوا خَيْرًا».

وعن عَبْدِ اللَّهِ بْنِ سَاعِدَةَ، قال: رَأَيْتُ عُمَرَ إِذَا صَلَّى الْمَغْرِبَ نَادَى: «أَيُّهَا النَّاسُ، اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا، وَتُوبُوا إِلَيْهِ وَاسْتَغْفِرُوهُ، وَاسْتَسْقُوهُ سُقْيَا رَحْمَةٍ لا سُقْيَا عَذَابٍ»، فَلَمْ يَزَلْ كَذَلِكَ حَتَّى فَرَّجَ اللَّهُ.

وعَنِ الشَّعْبِيِّ، أَنَّ عُمَرَ ﷺ خَرَجَ يَسْتَسْقِي، فَقَامَ عَلَى الْمِنْبَرِ، فَقَرَأَ هَؤُلاءِ الآيَاتِ: ﴿... ٱسْتَغْفِرُوا۟ رَبَّكُمْ إِنَّهُۥ كَانَ غَفَّارًا ۝ يُرْسِلِ ٱلسَّمَآءَ عَلَيْكُم مِّدْرَارًا﴾ (سورة نوح آية ١٠-١١) يَقُولُ: «اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ وَتُوبُوا إِلَيْهِ»، ثُمَّ نَزَلَ، فَقِيلَ لَهُ: مَا يَمْنَعُكَ مِنْ أَنْ تَسْتَسْقِيَ؟ فَقَالَ: «طَلَبْتُ الْمَطَرَ بِمَجَادِيحِ السَّمَاءِ الَّتِي يَنْزِلُ بِهَا الْمَطَرُ»[2].

---

(١) ابن سعد، الطبقات الكبرى، دراسة وتحقيق: محمد عبد القادر عطا، ط١(بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٩٠م) ٢٤٤/٣.

(٢) ابن سعد، المرجع السابق، ص٢٤٤.

ولما أجمع عمر ﷺ على أن يستسقي، ويخرج بالناس كتب إلى عماله أن يخرجوا يوم كذا، وأن يتضرعوا إلى ربهم، ويطلبوا أن يرفع المحل عنهم[1].

وهكذا، فالتوجه والالتجاء إلى الله سبحانه وتعالى من الأسباب، التي اتخذها عمر بن الخطاب ﷺ، فلقد رأى أن هذه الأزمة ذات تأثيرات عميقة على جانب الأمن الغذائي للمجتمع الإسلامي.

وكانت أولى استجابات عمر بن الخطاب ﷺ كقائد وخليفة للمسلمين لهذه الأزمة هو التوجه إلى الله سبحانه وتعالى، وهذا منهج إيماني نابع من عمق إيمانه وتفكيره الديني[2].

التوجه إلى الله، من الإيمان الراسخ والشديد بنصر الله وعونه للمسلمين في أزمتهم الشديدة، وقد كان عمر بن الخطاب ﷺ يصلي بالناس صلاة العشاء ثم يذهب إلى بيته ويظل يصلي حتى آخر الليل، ويدعو الله أن لا يهلك أمته.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول: إن الجانب الإيماني، في منهجية وإدارة القائد المسلم لشؤون دولته، لأمر يميز القيادة الإسلامية عن غيرها من قيادات تسعى إلى فصل الدولة عن الدين، في إدارة دفة أمور وشؤون الدولة والمجتمع.

وكذلك في هذا السياق من التعامل مع الأزمة، تحاول كثير من القيادات في الوقت المعاصر، تبرير وقوع كوارث تلحق بالأمة، عن طريق الترويج لمقولة

---

(١) ابن كثير، تحقيق عبد الله بن عبد المحسن التركي، البداية والنهاية، ط٢ (الرياض: دار عالم الكتب، ٢٠٠٣م) ١٠/٧٥.

(٢) يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص٣٣٢.

إنها أحداث عادية ومتكررة، وتحدث في كل بلاد العالم، ولا ينفرد بها مجتمع دون الآخر، تجنبًا للمساءلة.

مما سبق، يتبين إن القيادة الإسلامية، يجب عليها اللجوء إلى الله سبحانه وتعالى في كل وقت وفي كل الظروف، كأول الأسباب المهمة والرئيسة في طلب العلاج وحل الأزمات التي تواجههم، وقد جمع عمر بن الخطاب ﷺ الأمرين، أعطى أنموذجاً على أن الدعاء والتقرب إلى الله، لا يتعارض مع الأخذ بالأسباب، في حين بعض القيادات المعاصرة قد تستخدم الدين كوسيلة لإخماد غضب الشعوب، أو تهدئ الناس بالصلاة والدعاء دون الأخذ بالأسباب.

- خامساً: السياسات والإجراءات الإدارية:

استخدم الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ منهج علم الإدارة، في التعامل مع أزمة عام الرمادة، فقد كان يشرف بنفسه على توزيع المواد التموينية والغذائية على المحتاجين والفقراء[1]، وكان يتفقد أحوال الرعية وينتقل من بيت إلى بيت طيلة مدة الأزمة.

وعند النظر للمنهج الإداري الحديث، نجد إن الخليفة الراشد سيدنا عمر بن الخطاب ﷺ قد سبق علم الإدارة بقرون في منهجيته في التعامل مع الأزمات. فقد أحسن وأجاد التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ لتأمين الاحتياجات وتوفير الأمن الغذائي للمجتمع الإسلامي في الجزيرة العربية.

---

(١) أبو الفرج بن الجوزي، تاريخ عمر بن الخطاب، المكتبة التجارية الكبرى، ص٦٧-٦٨.

- سادساً: القيادة قدوة:

ومن الناحية الاقتصادية، فقد وضع عمر ﷺ أسساً اقتصادية سليمة لتوزيع واستهلاك المواد الغذائية والتموينية. كما لم يكن لديه أي إيثار لأهل بيته على بقية الناس. ضرب عمر ﷺ من نفسه للناس قدوة، فحلف عمر ﷺ منذ أن حلت الأزمة في عام الرمادة، ألا يذوق لحماً ولا سمناً، حتى يحيى الناس[١]. فقد كان عمر ﷺ يحمل المؤونة بنفسه إلى الجائعين، ويطبخ ثم ثم لا يتركهم حتى يأكلوا ويمرحوا حتى تطيب نفسه[٢].

ولقد أجمع الرواة جميعاً أن عمر ﷺ كان صارمًا في الوفاء بهذا القسم، مؤكدا على شعار غاية في الأهمية إذ كان يقول: «كَيْفَ يَعْنِينِي شَأْنُ الرَّعِيَّةِ إِذَا لَمْ يُصِبْنِي مَا أَصَابَهُمْ؟»، وقد تأثر عمر ﷺ في عام الرمادة حتى تغير لونه، فأكل الزيت، حتى غير لونه وجاع فأكثر[٣].

عن أنس بن مالك قال: تَقَرْقَرَ بَطْنُ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ، وَكَانَ يَأْكُلُ الزَّيْتَ عَامَ الرَّمَادَةِ، وَكَانَ حَرَّمَ عَلَيْهِ السَّمْنَ، فَنَقَرَ بَطْنَهُ بِإِصْبَعِهِ، قَالَ: «تَقَرْقَرْ تَقَرْقُرَكَ، إِنَّهُ لَيْسَ لَكَ عِنْدَنَا غَيْرُهُ حَتَّى يَحْيَا النَّاسُ»[٤].

---

(١) الطبري، تاريخ الطبري، مرجع سابق، ص ٥٠٨.

(٢) محمد رضا، الفاروق عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين ﷺ ط٢ (بيروت: دار الكتب العلمية، ١٩٨٠م) ص٢.

(٣) محمد حسين هيكل، الفاروق عمر، ط١ (مصر: دار المعارف) ١/٢٦٦.

(٤) ابن سعد، الطبقات الكبرى، مرجع سابق، ٣/٢٣٨.

وعن أُسَامَةَ بْنِ زَيْدِ بْنِ أَسْلَمَ، عَنْ أَبِيهِ، عَنْ جَدِّهِ، قَالَ: «كُنَّا نَقُولُ: لَوْ لَمْ يَرْفَعِ اللَّهُ الْمَحْلَ عَامَ الرَّمَادَةِ لَظَنَنَّا أَنَّ عُمَرَ يَمُوتُ هَمًّا بِأَمْرِ الْمُسْلِمِينَ»[1].

ويومًا، نَظَرَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ ﷺ ، عَامَ الرَّمَادَةِ، إِلَى بِطِّيخَةٍ فِي يَدِ بَعْضِ وَلَدِهِ، فَقَالَ: «بَخٍ بَخٍ يَا ابْنَ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ، تَأْكُلُ الْفَاكِهَةَ وَأُمَّةُ مُحَمَّدٍ هَزْلَى»[2]؟

هذا هو الفاروق ﷺ وهذا هو فن الحكم، إذ يؤثر الرعية على نفسه، فيأكلون خيرًا مما يأكل، وهو الذي يحمل من أعباء الحكم والحياة أضعاف ما يحملون، ويعاني من ذلك أضعاف ما يعانون، فهو دائم التفكير والحرص على توفير الأقوات للمسلمين، يفكر في رعيته، من زحف منهم إلى المدينة، ومن بقي منهم في البادية، ويواجه العبء كله في كفاءة واقتدار[3].

وعن ابْنِ عَبَّاسٍ، رضي الله عنهما، قَالَ: «أَكْثِرُوا ذِكْرَ عُمَرَ، فَإِنَّ عُمَرَ إِذَا ذُكِرَ ذُكِرَ الْعَدْلُ، وَإِذَا ذُكِرَ الْعَدْلُ ذُكِرَ اللَّهُ».

---

(١) ابن سعد، الطبقات الكبرى، مرجع سابق، ٢٣٨/٣.

(٢) انظر ابن الجوزي، المنتظم في تاريخ الأمم، وانظر غالب عبد الكافي القرشي، أوليات الفاروق السياسية، ط١ (المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨١م) ص٣٣٥.

(٣) سيف الدين عبدالفتاح، مرجع سابق، سلسلة محاضرات.

- سابعاً: سياسات الإغاثة والتكافل الإقليمي:

خلال الأزمة والتي تحتاج قرارات سريعة، كما أسلفنا، وإدارة مختلفة تعتمد على سمات القائد وسرعة البديهة، شرع عمر ﷺ في الاستغاثة وطلب الإغاثة من خلال المكاتبة إلى الولاة والعمال في سائر أمصار الدولة الإسلامية شعاره: «مَنْ كَانَ عِنْدَهُ فَضْلٌ مِنْ زَادٍ، فَلْيعُدْ بِهِ عَلَى مَنْ لا زَادَ لَهُ».

وهكذا، اتبع عمر ﷺ سياسة تكافلية في توزيع المغانم والمغارم، وتدوير الموارد بحيث تكفي الجميع، ضمن سياسة كلية، لا تتعلق فقط بالأفراد، حينما أمر الأغنياء بأن يخرجوا ما عندهم من غذاء ليمدوا الموائد في الطرقات، فيفيض الغني بما عنده على كل فقير ومضار في عام الرمادة، فالأمر كان أبعد من هذه التوجيهات ليشمل العلاقات بين الأفراد والجماعات ويتجاوزها إلى العلاقات بيت الأقاليم والولايات[1].

فقد كتب عمر بن الخطاب ﷺ إلى عمرو بن العاص ﷺ والي مصر، وإلى معاوية بن أبي سفيان ﷺ والي الشام، وإلى أبي عبيدة بن الجراح ﷺ والي حمص[2]؛ وهذا فعلٌ اتخذه عمر ﷺ بعد أن نفدت الإمكانيات المادية في المدينة وما حولها، وقد زاد عدد اللاجئين من البدو في المدينة، وهذا ينم عن سياسةٍ رشيدةٍ في الإعلان وشفافيةٍ في التعامل والتعاطي مع الأزمة، التي كانت تعترض دولة الخلافة.

---

(١) سيف الدين عبدالفتاح، مرجع سابق.

(٢) محمد حسين هيكل، مرجع سابق، ص٢٦٧.

فلم يتردد كونه خليفة وأميرًا للمؤمنين، من طلب العون والإغاثة، كما يتردد بعض القادة في الوقت الحالي، الذين يرون في ذلك ضعفاً ودليل فشل قيادتهم.

ومن خلال ذلك، يتبين أهمية عملية الاتصال، ودورها في نقل المعلومات الصحيحة من وإلى القيادة، فعملية الاتصال تتطلب انتقال المعلومات بصيغةٍ مختصرةٍ، ومؤثرةٍ تؤدي الغرض منها، بدلاً من اتخاذ وسائل أخرى، تعتمد على اتخاذ وسطاء، مما يؤدي إلى إطالة زمن الأزمة، وبطء عملية الإغاثة، فعملية الاتصال كانت مباشرةً من القائد عمر إلى ولاته وعماله، ومن ولاته إليه.

ومما كتب إلى عمرو بن العاص ﷺ والي مصر: «سَلامٌ عَلَيْكَ، أَمَّا بَعْدُ، أَفَتَرَانِي هَالِكًا وَمَنْ قِبَلِي وَتَعِيشُ أَنْتَ وَمَنْ قِبَلَكَ؟ فَيَا غَوْثَاهُ، يَا غَوْثَاهُ»[1].. الرسالة، لم تتجاوز الثلاثين كلمة ولكنها حققت الغرض المطلوب منها.

كان عمر بن الخطاب ﷺ كخليفة للمسلمين يملك نمط القيادة المتمكنة (المركزية)[2]، التي من نتائجها جعل الأمصار، والإمارات بولاتها وعمالها، تحت رقابة الخليفة ومحاسبتهم، فلم يكن عمر ﷺ يريد من تلك النداءات إلا أن يجعله توجهاً إنسانياً، ويؤكد النظر إلى الأمة ككيان واحد.

وكان في تلك النداءات توجيه فعلي لمعنى حديث الرسول ﷺ: «مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ ، مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ

(١) انظر أنساب الأشراف للبلاذري، وانظر محمد حسين هيكل، مرجع سابق، ص ٢٦٧.
(٢) يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص ٣٣٤.

عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى»[1]؛ وقوله ﷺ: «الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا»[2].

وهو تنفيذ فعلي لحديث الرسول ﷺ: «لا يَمْنَعْ جَارٌ جَارَهُ أَنْ يَغْرِزَ خَشَبَهُ فِي جِدَارِهِ»[3]، وعن أبي سعيد الخدري ﷺ: «مَنْ كَانَ مَعَهُ فَضْلُ ظَهْرٍ فَلْيَعُدْ بِهِ عَلَى مَنْ لا ظَهْرَ لَهُ، وَمَنْ كَانَ لَهُ فَضْلٌ مِنْ زَادٍ فَلْيَعُدْ بِهِ عَلَى مَنْ لا زَادَ لَهُ»[4].

وعن علي بن أبي طالب ﷺ قال رسول الله ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ فَرَضَ عَلَى أَغْنِيَاءِ الْمُسْلِمِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ بِقَدْرِ الَّذِي يَسَعُ فُقَرَاءَهُمْ، وَلَنْ يُجْهَدَ الْفُقَرَاءُ إِذَا جَاعُوا وَعَرَوْا إِلاَّ بِمَا يُضَيِّعُ أَغْنِيَاؤُهُمْ، أَلا وَإِنَّ اللَّهَ يُحَاسِبُهُمْ حِسَابًا شَدِيدًا، وَيُعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا»[5].

وأخذ عمر ﷺ بمبدأ الحيطة والحذر لمستجدات الأزمة والخوف من تداعياتها، فتعرُّض منطقةٍ لخطر المجاعة لا يمنع من تعرض منطقةٍ أخرى لمثلها، أو تكرارها بنفس المنطقة، لذلك فإن عمر بن الخطاب ﷺ كان يركز على ضرورة تحقيق التعاون بين أبناء الدولة الإسلامية في السراء والضراء، وهذا من

---

(١) أخرجه مسلم.
(٢) أخرجه مسلم.
(٣) أخرجه البخاري.
(٤) أخرجه مسلم.
(٥) أخرجه الطَّبَرَانِيُّ فِي الصَّغِيرِ وَالأَوْسَطِ، انظر مجمع الزوائد ومنبع الفوائد لنور الدين علي بن أبي بكر الهيثمي.

منطلق عدالة النظام الإسلامي، التي تقضي بأن يقتسم أبناء الدولة الإسلامية الخير والشر، فلا يجوز في الإسلام أن يشبع بعض أفراد الدولة الإسلامية ويجوع آخرون، لذلك كان الاهتمام بترشيد الاستهلاك، وحسن استغلال الموارد. وقد أقر عمر بن الخطاب ﷺ عام الرمادة نهج التعاون بين المسلمين في شؤون الحياة، وهذا النهج كان سبباً في تجاوز هذه الأزمة بنجاحٍ وكان يرى أن يتقاسم الناس لقمة العيش، ويقول: «إِنَّ النَّاسَ لَمْ يَهْلِكُوا عَلَى أَنْصَافِ بُطُونِهِمْ»[1].

ولولا أن عمر ﷺ بدأ بنفسه، وأعطى القدوة وأثبت مصداقيته، لما نجح في الحصول على استجابة الناس، وبالتالي ضمن فعالية التنفيذ لسياساته.

- ثامناً: السياسة الاتصالية:

وكان من سرعة عملية الاتصال السليمة بين أمير المؤمنين وولاته، الرد السريع من عمرو بن العاص ﷺ برسالةٍ تلبي الطلب وتحقق واجب النجدة، وهي تشبه في وقتنا الحالي البرقية السريعة، التي تحمل المهم من الرسالة، وتأتي نتيجةً سريعةً ومهمةً في طاعة ولي الأمر والقائد العام للدولة الإسلامية، ولم يقتصر عمرو بن العاص ﷺ على مجرد الرد وتلبية النداء، وإنما تبين وضع استراتيجية لحل الأزمة والشدة، التي يعانيها المسلمون، وشرع في عملية الإنقاذ عن طريق البحر، وهو ما تم بعد ذلك بحفر مضيق أمير المؤمنين.

---

(١) يوسف أبو فارة، مرجع سابق، ص٣٣٤.

وكانت رسالة عمرو بن العاص ﷺ سَلامٌ عَلَيْكَ، فَإِنِّي أَحْمَدُ اللَّهَ إِلَيْكَ، الَّذِي لا إِلَهَ إِلا هُوَ، أَمَّا بَعْدُ: فَقَدْ أَتَاكَ الْغَوْثُ، فَلأَبْعَثَنَّ إِلَيْكَ بِعِيرٍ أَوَّلُهَا عِنْدَكَ وَآخِرُهَا عِنْدِي، إِنْ شَاءَ اللَّهُ»؛ وفي صحيح ابن خزيمة ورد ردّ عمرو ﷺ على النحو الآتي: «سَلامٌ، أَمَّا بَعْدُ لَبَّيْكَ لَبَّيْكَ، أَتَتْكَ عِيرٌ أَوَّلُهَا عِنْدَكَ، وَآخِرُهَا عِنْدِي، مَعَ أَنِّي أَرْجُو أَنْ أَجِدَ سَبِيلا أَنْ أَحْمِلَ فِي الْبَحْرِ»[1].. وهي رسالة تدل على معنى الطاعة لولي الأمر، ومعنى الاستجابة والإحساس بالآخر.

لقد كتب عمر ﷺ إلى كل عامل من عماله على الشام: «ابْعَثْ إِلَيْنَا مِنَ الطَّعَامِ بِمَا يُصْلِحُ مَنْ قِبَلَنَا، فَإِنَّهُمْ قَدْ هَلَكُوا إِلا أَنْ يَرْحَمَهُمُ اللَّهُ»، وكتب إلى عماله على العراق وفارس بمثل ذلك، وكلهم أرسلوا إليه، وجعل عمر ﷺ يرسل إلى الناس مؤونة شهر بشهر، مما يصله من الأمصار من الغذاء والكساء[2].

واستمرت القدور العمرية الضخمة يقوم عليها عمال مهرة، يطبخون من بعد الفجر ثم يوزعون الطعام على الناس، وأعلن عمر ﷺ:

«نُطْعِمُ مَا وَجَدْنَا أَنْ نُطْعِمَ، فَإِنْ أَعْوَزَنَا جَعَلْنَا مَعَ أَهْلِ كُلِّ بَيْتٍ مِمَّنْ يَجِدُ عِدَّتَهُمْ مِمَّنْ لا يَجِدُ، إِلَى أَنْ يَأْتِيَ اللَّهُ بِالْحَيَا»[3]، وفي رواية: «لَوْ لَمْ أَجِدْ لِلنَّاسِ

---

(١) انظر أنساب الأشراف للبلاذري؛ وانظر علي سعد علي حجازي، العدالة العمرية من سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، ط١، لبنان، دار الكتب العلمية،٢٠٠٩،ص٦٩.

(٢) محمد حسين هيكل، مرجع سابق، ص٢٦٧.

(٣) انظر الطبقات الكبرى لابن سعد.

مِنَ الْمَالِ مَا يَسَعُهُمْ إلا أَنْ أُدْخِلَ عَلَى كُلِّ أَهْلِ بَيْتٍ عِدَّتَهُمْ فَيُقَاسِمُونَهُ أَنْصَافَ بُطُونِهِمْ حَتَّى يَأْتِيَ اللَّهُ بِخَيْرٍ لَفَعَلْتُ؛ فَإِنَّهُمْ لَنْ يَهْلِكُوا عَلَى أَنْصَافِ بُطُونِهِمْ»[1].

وهكذا حرص عمر بن الخطاب ﷺ على توزيع الأمن، وهي سياسة رشيدة حكيمة، تعنى بالجماعة في عام المجاعة، وكان الفاروق يقوم بتوزيع الطعام والزاد، على كثير من القبائل في أماكنهم من خلال كتائب رجال شكلها فيما يشبه فريق الأزمات[2].

- تاسعاً: الشمول الواضح في سياسة إدارة الأزمة:

لقد أحسن سيدنا عمر ﷺ اختيار سياسة حشد الموارد وتعبئة القدرات بجانبيها المادي والبشري، كما اتسمت سياسته في إدارة الأزمة بالشمول، على المستويين المحلي الداخلي والإقليمي الخارجي.

على المستوى المحلي الداخلي، أعلن الفاروق ﷺ حالة الطوارئ، وطبق في ذلك فقه الأزمات، فبعد ارتفاع الأسعار(التضخم)، وانتشار الجوع، هرع الناس إلى عاصمة الخلافة، وزاد عدد اللاجئين إلى المدينة عن ستين ألفاً[3].

وعندما جاء الناس من كل ناحية، أمر عمر ﷺ رجالاً يقومون بمصالحهم، في إطار تقسيم أدوار ووظائف العمل على العاملين، وإنشاء

(١) انظر تاريخ المدينة لابن شبة.

(٢) سيف الدين عبد الفتاح، مرجع سابق.

(٣) سلمان بن يحي المالكي، سياسة فقه الأزمات (عام الرمادة نموذجا)، موقع صيد الفوائد، ٢٠٠٩/٩/١١ www.saaid.net/pfv.php/

مؤسسة ترعى شؤون اللاجئين، بحيث يكون كل موظف عالماً بالعمل، الذي كلفه به، دون تقصير فيه، ولا يتجاوز إلى عمل آخر مسند إلى غيره.

وقد عين أمراء على نواحي المدينة، لتفقد أحوال الناس، الذين اجتمعوا حولها طلباً للرزق، لشدة ما أصابهم من القحط والجوع، فكانوا يشرفون على تقسيم الطعام والإدام على الناس، وإذا أمسوا اجتمعوا عند الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ فيخبرونه بكل ما كانوا فيه وهو يوجههم[1].

وكان عمر ﷺ يطعم الأعراب من (دار الدقيق)، وهي من المؤسسات الاقتصادية، التي كانت أيام عمر ﷺ توزع على الوافدين على المدينة من كل غذاء أساس من مخزون الدار، قبل أن يأتي المدد من مصر والشام والعراق، وقد توسعت دار الدقيق، لتصبح قادرة على إطعام عشرات الألوف من الذين وفدوا على المدينة مدة (٩) أشهر قبل أن يحيا الناس بالمطر.

وهذا يدل على عقلية عمر ﷺ في تطوير مؤسسات الدولة، سواء أكانت مالية أو غيرها، وكان ﷺ يعمل بنفسه في تلك المعسكرات[2].

كما يلاحظ على سياسته الاهتمام بأهل القرى، قبل أهالي المدن والعواصم، فكانوا يطعمون البعيدين قبل الأقربين، وتلك علامة الحكم الصالح حيث يطمئن الأبعدون إلى أن حقهم واصل إليهم قبل المتمركزين في المدينة[3].

---

(١) الكاندهلوي، تاريخ الصحابة، ط٢ (بيروت: دار الكتاب العربي، ١٩٩٠)٢/٣٧٠.
(٢) علي الطنطاوي، ناجي الطنطاوي، أخبار عمر، مرجع سابق، ص١١٤.
(٣) محمود شلبي، اشتراكية عمر، ط٢ (بيروت: ، دارالجيل، ١٩٧٤م) ١/٩٧-٩٨.

مما سبق، يتضح دور القائد في المتابعة لأعمال التنفيذ، من خلال عقد اجتماعات بالعمال، والمعاونين، الذين كانوا يقدمون له خلالها ما يشبه التقارير حول ما تم إنجازه، وتقييم ما حدث ومن ثم تتسم عملية التنفيذ بدرجة أعلى من الفعالية.

كما يتبين أن الخليفة عمر ﷺ اهتم بالأطراف والمناطق على الحدود قبل المراكز في قلب الدولة، ورجح أولويات الأمن القومي، فالأطراف قبل المركز باعتبارها أكثر عرضة لعدم الاستقرار، وهكذا تستطيع القيادة أن تحتفظ بالوحدة الإقليمية للبلد، وحمايته من التفكك والانفصال، في الوقت الذي نجد الدول الإفريقية تعرضت لحركات انفصال وانقسمت إلى دويلات ضعيفة بعد حروب أهلية، نتيجة سوء الأوضاع الداخلية (قيادات فاشلة).

- عاشراً: تعليق بعض الحدود وإيقاف سياسة الفتوحات الخارجية:

وفي إطار حفظ النفس، خلال الأزمة، كانت من سياسة الخليفة عمر ﷺ تشديد الأوامر على الجنود الفاتحين بأن لا يقاتلوا عدوهم إلا إذا تم إكراههم على ذلك للدفاع عن أنفسهم.

أرسل إلى أمراء الجيوش الإسلامية يطلب منهم إيقاف الجزاءات وإقامة الحدود على المخالفين إلى حين استقرار الأوضاع الاقتصادية وعودتها إلى سابق عهدها[1].. (تعطيل حد قطع يد السارق).

---

(١) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص٣٢٤.

إن إدراك سيدنا عمر ﷺ لضرورة مراعاة الشريعة السمحة لحال الزمان والمكان والعادات، والتمييز بين السياسات المتبعة في الأوقات العادية عن تلك المتبعة في الأزمات، كان وراء ما اتخذه من سياسات وإجراءات واجتهادات فقهية لحال الأزمة دون غيرها.

لقد اجتهد الخليفة الراشد عمر بن الخطاب ﷺ فأوقف حد السرقة بقطع يد السارق، مما يدل على المرونة في التعامل مع النصوص والأحكام الإلهية، من خلال إعمال العقل والاجتهاد في النصوص والأحكام، ففي رواية للسرخسي عن مكحول أن النبي ﷺ قال: «**لا قَطْعَ فِي مَجَاعَةِ مُضْطَرٍّ**»[1].

وفي هذا السياق، لقد أصاب ابن القيم، رحمه الله، الحقيقة حين قال: «كَانَتْ النَّازِلَةُ إذَا نَزَلَتْ بِأَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ ﷺ لَيْسَ عِنْدَهُ فِيهَا نَصٌّ عَنْ اللَّهِ وَلا عَنْ رَسُولِهِ جَمَعَ لَهَا أَصْحَابُ رَسُولِ اللَّهِ ﷺ ثُمَّ جَعَلَهَا شُورَى بَيْنَهُمْ»[2].

لقد ارتبط أنموذج إدارة الأزمة في عهد عمر بن الخطاب ﷺ بما قام به من الاجتهاد بإيقاف إقامة الحدود والعقوبات الخاصة بالسرقة -حين زوال الأزمة[3].

---

(١) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ص٢٢٠.

(٢) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، تحقيق: طه عبدالرؤوف سعد (بيروت: دار الجيل، ١٩٧٣م) ٨٤/١.

(٣) محمد البلتاجي، مرجع سابق، ٣٣٤.

فقد قال عمر ﷺ: «لا قَطْعَ فِي عَامِ سَنَةٍ»[1]، فتعليق إقامة الحد في عام المجاعة، هو أحد التدابير القانونية المهمة، التي اتخذها الفاروق ﷺ ضمن سياسات عدة (تعليقاً وليس تعطيلاً لهذا الحدّ، كما يكتب البعض)، وكان هذا إعمالاً لحقيقة هذا الحد والحكمة منه. وكان ذلك أبرز الدروس المستفادة من هذا الأنموذج[2].

فالذي يأكل ما يكون ملكاً لغيره بسبب شدة الجوع، وعجزه عن الحصول على الطعام، يكون غير مختار، فلا يقصد السرقة، ولهذا لم يقطع الخليفة عمر ﷺ يد الرقيق، الذين أخذوا ناقة وذبحوها، وأمر سيدهم حاطب بدفع ثمن الناقة. وقد قال عمر ﷺ: «لا تُقْطَعُ الْيَدُ فِي عِذْقٍ وَلا عَامِ سَنَةٍ» (عام المجاعة).

وقد تأثرت المذاهب الفقهية بفقه عمر ﷺ فقد جاء في المغني: قال أحمد: لا قطع في المجاعة، يعني: أن المحتاج إذا سرق ما يأكله، فلا قطع عليه؛ لأنه كالمضطر، وهذا فهم عميق لمقاصد الشريعة.

لقد نظر عمر ﷺ إلى جوهر الموضوع ولم يكتف بالظواهر، ونظر إلى السبب الدافع إلى السرقة فوجد أنه في الحالتين الجوع، ويعتبر من الضرورات، التي تبيح المحظورات، كما يدل على ذلك قول عمر ﷺ في قصة غلمان

---

(١) أي المجاعة.

(٢) سيف الدين عبدالفتاح، مرجع سابق.

حاطب: «...أَنَّكُمْ تَسْتَعْمِلُونَهُمْ وَتُجِيعُونَهُمْ، حَتَّى لَوْ أَنَّ أَحَدَهُمْ وَجَدَ مَا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ فَأَكَلَهُ حَلَّ لَهُ...»[1]، وتحقق من ذلك كذلك مقصد حفظ النفس، في تعطيل حد السرقة والجزاءات خلال الأزمة.

وعلى نفس المنوال، جاء قرار عمر ﷺ تأخير دفع الزكاة في عام الرمادة، حيث أوقف ﷺ إلزام الناس بالزكاة، ولما انتهت المجاعة وخصبت الأرض جمع الزكاة عن عام الرمادة أي اعتبرها ديناً على القادرين، حتى يسد العجز لدى الأفراد المحتاجين، وليبقي في بيت المال رصيداً بعد أن أنفقه كله.

عن يحيى بن عبد الرحمن بن حاطب أن عمر بن الخطاب ﷺ أخر الصّدقة عام الرمادة فلم يبعث السعاة، فلما كان قابل ورفع الله ذلك الجدب أمرهم أن يخرجوا، فأخذوا عقالين، أمرهم أن يقسموا عقالاً ويقدموا عليه بعقال، أي: صدقة سنة. لكن الخليفة ﷺ كما يذكر الطبري في تاريخه، لم يعطل حد شرب الخمر، حفاظاً على العقل[2].

مما سبق، يتبين أن الفاروق عمر ﷺ عرف العلاقة بين النص ودلالته، فلم يقف عند حرفية النص، بل تعداه لدلالته، التي هي مقاصد الشريعة. فقام بذلك منهجاً في التعامل مع النص والاجتهاد في دلالته.

---

(١) ابن المبرد، تحقيق: عبدالعزيز بن محمد الفريح، محض الصواب في فضائل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، أضواء السلف، ط١ (المدينة المنورة: ٢٠٠٠م) ص٣٢٤-٣٢٧.

(٢) الطبري، تاريخ الطبري، مرجع سابق ص٥٠٧.

لقد أثبت عمر بن الخطاب ﷺ لأتباع المنهج العلمي، أنه لا تعارض بين العقل والتفكير العلمي، وبين الدين وأحكامه ونصوصه.

وهذا درس لمن يفتعلون أزمة غير حقيقية حول ما يدّعون من التناقض بين الشريعة والالتزام بقواعدها وأحكامها من ناحية، والحياة المعاصرة بتعقيداتها ومشاكلها ومستجداتها الحديثة من ناحية أخرى.

وهذا الأنموذج، الذي قدمه سيدنا عمر ﷺ يثبت إمكانية التوفيق، ويضع أسسًا وضوابط واضحة تحل الإشكالية، فلا نضع الناس في حيرة من أمرهم، إما الحياة في عصر العلم والقوة، وإما التمسك بالدين.

ولقد جاءت قرارات الفاروق ﷺ بعد انتهاء الأزمة، بتوجيه للناس لمراعاة المستقبل في حفظ المؤونة والكساء، دلالة على تطبيق معنى الاستدامة، ورؤيةً استشرافية للمستقبل.

يضاف إلى ذلك حفر «مضيق أمير المؤمنين» لتسهيل وصول المؤن مستقبلاً.

وهكذا تم تحويل الأزمة إلى حالة ممارسة تدبيرية من منظور الأمن الإنساني، جعلت الأمن هدفاً ومقصداً متطلب البلوغ، وفق عمليات تتعلق بالإدارة والحكم الراشد، تصل الفرد بالفرد، والفرد بالجماعة، والجماعة بالجماعة، والفرد بالمجتمع، والفرد بالدولة والحكم، والجماعة بالله سبحانه وتعالى، ضمن منظومة من الأفعال والإجراءات، لتحرك عطاءات التدبير من خلال السنن.

هذه المنظومة، التي تربط بين الإطعام من جوع والأمن من خوف، تحوطها معاني الإيمان الموصول والتخطيط المقبول، والتفكير السنني المعقول[1].

فمن الأهمية أن نؤكد على معاني التعامل الفعال مع الأزمات في إطار خطة تنظم بين عناصرها الكلية[2]، فقد حقق سيدنا عمر ﷺ بهذه السياسات جملة من القدرات لتحقيق عناصر الأمن الإنساني، في كل مستوياته وشموله وفاعلياته، من ذلك:

- القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة، التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
- القدرة على خلق مناخ عام يقوم على التفاهم والمشاركة وتحقيق عناصر الالتزام بين كافة مستويات النظم والمؤسسات والمنظومات.
- القدرة على تنمية القدرات التبادلية والتكاملية مع الوسط المحيط.
- القدرة على بناء وتنمية شبكة اتصالية وتواصلية فعالة تكفل توافر كل عناصر المعلومات والمعارف حول الأزمة وطرائق مواجهتها.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل واعتبار المآل، تحقيقاً للإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.

---

(١) سيف الدين عبدالفتاح، «الأمن الإنساني: رؤية إسلامية بين تكامل المداخل والبحث المقارن»، ورقة بحثية ضمن أعمال تقرير التنمية الإنسانية الرابع، القاهرة، ٢٠٠٨م.

(٢) سيف الدين عبدالفتاح، المدخل التاريخي والنموذج العمري: عام الرمادة، تحليل الحدث والواقع كنص مجتمعي، محاضرات ألقيت على قسم السياسات العامة في مرحلة الماجستير، ضمن مقرر: الحكم الصالح الرشيد في الإسلام، كلية الدراسات الإسلامية، مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع ،الدوحة، فصل خريف/ ٢٠٠٩.

إذا كانت هذه محاولة لإدارة الأزمة، فإنها مرحلة لعبورها، إلى مرحلة انحسارها، التي تتلاشى فيها العوامل المسببة لها، ومن ثمّ السعي الحثيث إلى العودة للتوازن الطبيعي والأمن الفاعل والاستقرار الحقيقي[1].

هذه الرؤية العميقة لإدارة الأزمة، أصبحت مدخلاً من مداخل تحقيق الأمن الإنساني، في إطار إخضاع التعامل مع الأزمة بمنهجيه علمية موصولة بالإيمان، ذلك أن بين الأمن والإيمان صلة، ولكنها في ذات الوقت ترفض العشوائية والارتجالية في التعامل ضمن عمليات تحقيق تعنى بالتحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية، التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومَنْ المعني للقيام بها[2]؟

ويترافق مع التخطيط، أسلوب تنظيمي يوفر نوعاً من التناسق والتنسيق، والتوافق والتكامل، بين الجهود المختلفة (الجهد الجماعي).

وتتوج هذه المنظومة بعناصر توجيه، تتعلق باستخدام قدرات السلطة وإمكاناتها ضمن فن المواجهة الجريئة، والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، في إطار يؤصل معاني الكفاءة والإخلاص والاختصاص، وتتحرك كل هذه المسائل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً، في إطار متابعة فعالة لإجراءات مواجهة الأزمة والقيام على حلها، ضمن الإجراءات الضرورية.

---

(١) سيف الدين عبد الفتاح، المرجع السابق.

(٢) المرجع السابق.

تلك السياسات العمرية تتمتع بأقصى درجات الفاعلية في تحقيق الأمن الإنساني، إذ كانت هذه الأوامر والسياسات التي تتعلق بإدارة الأزمة، معقولة وقابلة للتنفيذ، واضحة لا غموض فيها، كاملة متكاملة، كماً ونوعاً، من حيث المكان والزمان، وتوج كل ذلك أمورًا قانونية اتخذت طابع الإلزام، معتمدة من السلطة أو الجهة المخولة أو المختصة[1].

وظلت سياسات عمر ﷺ تستند إلى أنه «لا أزمة بلا مسببات»، و«لا أزمة بدون إدارة»، و«لا إدارة بدون إرادة»، ولا إدارة وإرادة بدون ظروف وشروط معينة، في إطار الوعي بسنن الأزمة، وسنن المواجهة لها، والقيام بالتعامل معها من منظور الأمن الإنساني الكلي والشامل.

أنموذج الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ في إدارة أزمة عام الرمادة طرح نمطاً من التعامل يستلهم معاني الحكم الراشد، وقيمة العدل[2]، التي تشكل عماد النظام، فصار العدل أساس الجميع، ذلك أن أحق الناس بدوام الملك، والسلطان، وباتصال الولاية، أقسطهم بالعدل في الرعية.

ومما سبق تقديمه من أنموذج قيادة الخليفة عمر بن الخطاب ﷺ لإدارة أزمة (عام الرمادة) يمكن التأكيد أن أهم ملامح القرارات، التي اتخذها الخليفة

---

(١) المرجع السابق.

(٢) جاء في الحكم: «أحق الناس بدوام الملك واتصال الولاية: أقسطهم بالعدل في الرعية وأخفهم عنها كلاً ومؤونة»، انظر: موقع الشيخ سيد نوح، مقال بعنوان: «من أخلاق النصر – رعاية حقوق الأخوة الإسلامية»:

http://www.alsayednooh.com/l3.php?id=186&baab=6

الراشـد عمـر بـن الخطـاب ﷺ، جـاءت حسـب مفهـوم الحكـم الراشـد، الذي تجاوز في عناصر رشـده ينادى به اليوم تحت عنوان: «معايير الحوكمة»، أو الحكم الجيد، حسب البنك الدولي.

فقد تجاوز الفاروق ﷺ المفهوم الغربي، وصياغات البنك الدولي، متبعاً سياسة شفافية في تعامله مع رعيته، وكان حريصاً على تطبيق حكم القانون، متى استدعى ذلك، ولم يغفل المساءلة والمحاسبة، والاستجابة، إضافة إلى العدل، الذي هو أساس الحكم الراشد وأساس حكم عمر.

وعلى الرغم مما يعتقد من أن مفهوم «الحكم الراشد» مفهوم حديث، إلا أن الخليفة عمر ﷺ سبق التقارير الأخيرة الصادرة عن الأمم المتحدة منذ (١٤) قرناً، بما اتسمت به قيادته من سياسات وإجراءات خلال الأزمة وبعدها، تراعي حقوق الرعية في دولة الخلافة، بما يؤكد أبعاد القيادة الراشدة بكفاءة تفوق طروحات البنك الدولي.

فحكم عمر بن الخطاب ﷺ ومفهوم الحكم الراشد لقيادته، انطلق من أساس العقيدة الإسلامية، مرتبطاً بالأجر والثواب من عند الله، وابتغاء الحسنة في الدنيا والحسنة في الآخرة، وليس انطلاقاً من مبادئ نفعية تخدم مصالح دول قوية، على حساب دول أخرى ضعيفة، متخذة مبادئ الحكم الراشد، كمداخل للتحكم في سياسات الدول وفرض السيطرة، وهي في حقيقتها تدخلات نفعية، تحقق مصالح أفراد وحكومات وقيادات، تجعل منافعها الذاتية في مقدمة خططها وتحركها دون أن تعود بالنفع على سكان البلد.

إن ما جاء به أمير المؤمنين عمر ﷺ انطلاقاً من المنهج الإسلامي، ضمن قرارات وإجراءات، يدل دلالة واضحة على الرشد، والعبقرية، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يؤكد أن إدارة الأزمة متى انطلقت من منهج متوازن قائم على مراعاة المنافع الدنيوية والأخروية، ومراعاة مصالح الرعية، من منطلق الحكم الراشد، سادت العدالة.

اليوم، وفي القرن الواحد والعشرين، لازالت الدول الفقيرة لا تملك المخزون الاستراتيجي الكافي من الغذاء، الذي يجنبها شر الكوارث الطبيعية والتقلبات المناخية والضغوط السياسية، وهو ما يفتح الباب أمام بعض القوى الكبرى، لاستخدام الغذاء كسلاح لتحقيق بعض أطماعها في فرض السيطرة والهيمنة على العالم[1].

فمن لا يملك غذاءه لا يملك قراره، ومن لا يملك قراره لا يملك مصيره، ويجد نفسه، شاء أم أبى، ضحية لعبة الأمم، ومن المفارقة أن يحدث ذلك بسبب قلة التنسيق والتعاون بين هذه البلدان، وليس نتيجة افتقارها للموارد!

---

(١) الصادق عوض البشير، تحديات الأمن الغذائي العربي، ط١(الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠٠٩م) ص٨.

الفصل الخامس

مشكلات إدارة الأزمة

النيجر أنموذجاً

- تمهيد:

النيجر بلد أفريقي مسلم، يقع في الجزء الغربي من قارة أفريقيا، وتصل نسبة المسلمين فيه إلى حوالي ٩٨% من مجموع السكان البالغ نحو (١١) مليون نسمة.. تذخر أرضها بثروات وموارد ذات قيمة اقتصادية عالية، أهمها اليورانيوم، والذهب، كما تمتلك احتياطيات من النفط الخام، وثروات من الفحم والحديد، والقصدير.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أنها تعتبر واحدة من أفقر دول العالم، وأقلها نمواً، وأكثرها تخلفاً، على المستويات كلها، فمواردها لا تعود عليها بما يحقق لها تنمية مستدامة وتطويراً لما يمكن أن يكون من مشاريع وصناعات، تخرجها من قائمة أفقر الدول في العالم.

فالنيجر، تأتي قبل الأخير في قائمة الدول الفقيرة؛ فهي تحتل المرتبة رقم (١٧٤) من أصل (١٧٧) دولة، حسب ترتيب دليل التنمية البشرية لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)[١].

وتعاني النيجر، إضافة إلى ذلك، من كثير من صور الفساد، والتهميش؛ ولا تتمتع سوى بالحد الأدنى من الخدمات الحكومية، ولا يوجد لديها أموال كافية تخصص لتطوير مواردها، ويعيش ٦٠% من أهلها على دولار واحد في اليوم، حسب تقرير البنك الدولي[٢].

وفضلاً عن ذلك، فقد ابتليت منذ عام ٢٠٠٥م بمجاعة عظيمة وأزمة كبيرة في نقص الغذاء، مما اضطر الملايين من السكان المعرضين للموت جوعاً، إلى اللجوء إلى اكل الحشائش وأوراق الشجر والنباتات البرية، والبحث عن الطعام في مساكن النمل.

وقد أدت المجاعة إلى نشوء كثير من المشكلات الخطرة، التي تتهدد هوية الإنسان المسلم وبنية المجتمع؛ حيث زادت معدلات الجريمة بشكل عام، وجريمة الاتجار في البشر بشكل خاص، وفقاً لتقديرات عام ٢٠٠٨م[٣]، وانتشرت جرائم السرقة، والزنا، وغيرها من مشاكل إنسانية، واجتماعية، وسلوكية، وتفاقمت كانعكاس مباشر لأزمة المجاعة.

(1) http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_AR_complete.pdf .
(2) http://direct-aid.org/projects/niger-famine.php.
(3)http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Dwal-Modn1/Niger/index.htm.

المبحث الأول
أزمة النيجر
بين العوامل الطبيعية والعوامل السياسية

- أولاً: العوامل الطبيعة (المناخ؛ الجفاف؛ التصحر):

تغطي الصحراء الكبرى ما يقرب من ٨٠% من إجمالي مساحة النيجر، في حين تتهدد الأجزاء الباقية مشكلات مناخية أهمها الجفاف والتصحر[١]، كما أن قلة هطول الأمطار، أدى إلى سوء الموسم الزراعي. وأدت الرياح الرملية القوية، التي تتعرض لها النيجر إلى تغطية مساحات كبيرة من الحقول الزراعية في عدد من المناطق، في حين أن نهر النيجر لا يساهم في الري للزراعة، بسبب عدم وجود أية سدود على النهر.

---

(١) جين والكر، كوارث الطبيعة: المجاعة، الجفاف، والأوبئة،٢٠٠٥م،ص١٠.
يضاف إلى ذلك: ما لاحظه العلماء والباحثون في مجال المناخ والبيئة، من أن «التغير المناخي كتغير الطقس جذريًا في عدة مناطق في العالم مثل ظاهرة (النينو) (EL Nino) له دور في حدوث الجفاف المسبب للمجاعة. ومن العوامل الطارئة والتي تعجز بعض الدول عن مواجهتها، هجوم أسراب الجراد التي تتلف الزراعة والمحاصيل، مما يؤثر على الإنتاج الزراعي، ومن ثم نقص مخزون الغذاء في موسم الحصاد..(ظاهرة النينو: كثيراً ما يحصل الجفاف لأسباب طبيعية مثل التغير في الأحوال الجوية. خلال السنتين١٩٩٧-١٩٩٨م تغير الطقس جذريًا في عدة مناطق في العالم بسبب ظاهرة النينو، فقد كان مسؤولاً عن التغير في الأحوال الجوية، من ضمنها العواصف الغبارية في أستراليا والجفاف في جنوبي - شرقي آسيا)».

ويشكل النمو السكاني الهائل عاملاً مؤثرًا في المجاعة، أضف إلى ذلك، ضعف وسائل النقل، وموقع الدولة الجغرافي، فهي «دولة حبيسة»، ليس لها منافذ بحرية حولها مما أثر في زيادة الأزمة.

تلك الأسباب مجتمعة، جعلت جمهورية النيجر واحدة من أفقر دول العالم، التي تتعرض لمجاعة تصل إلى مستوى الكارثة.

وإضافة إلى العوامل الطبيعية والجغرافية، تكاتفت مجموعة من العوامل الأخرى، فهناك العوامل الطارئة المتمثلة في عدم توفر الكميات الكافية من الإمدادات الغذائية، لعدم وصول الإغاثة، كما أن ارتفاع أسعار الأغذية الأساسية على مستوى العالم يعد عاملاً مساعدًا على زيادة المجاعة وانتشارها. علاوة على انتشار الجراد، والحشرات الضارة، التي أتلفت مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية، وصلت نسبتها إلى ١٠٠% في مناطق (تيلادي وطاو ومرادي وزندر). يضاف إلى ذلك، عمليات إزالة الغابات، الأمر الذي ساهم في زيادة حدة الجفاف.

– ثانياً: العوامل الاقتصادية: (الفقر؛ غياب مشروعات التنمية: وبخاصة السدود):

يعتمد الوضع الاقتصادي للنيجر، على زراعة الكفاف، فهو قوام الاقتصاد في النيجر، وغالباً ما يتعطل بسبب فترات الجفاف الطويلة، التي تجتاح البلاد، إذ يعتمد السكان في غذائهم على ما يحصلون عليه من محصول لهم ولرعي أغنامهم.

ويعمل معظم السكان في مجال الزراعة والرعي، ويعتمدون في إنتاجهم الزراعي على القطن، والذرة، والدخن، غير أن المساحة الزراعية صغيرة جدًا ولا تتعدى ٣% من مجمل المساحة الكلية للدولة، في حين أن نسبة المراعي الخصبة والغابات لا تزيد عن ٩%.

وتؤدي فترات الجفاف الطويلة، بطبيعة الحال، إلى البطالة، وعدم القدرة على العمل والإنتاج، وما يتبعها من مجاعة.

إلى جانب ذلك، توجد في النيجر، بعض المنتجات المعدنية، المستغلة وغير المستغلة، فالمستغلة تتمثل في استخراج وتصدير اليورانيوم، وهذه الصناعة من أهم الموارد الاقتصادية للبلد، إلى جانب الفحم، وخام الحديد، والقصدير، والفوسفات. أما الموارد غير المستغلة فتتمثل في النفط؛ فهي تملك أغزر وأغني ثروات الخام ومصادر الطاقة[1]، إلا أن هناك أسبابًا وعوامل عديدة أدت إلى تفاقم المشكلة ودفعت بالمجموعات السكانية لسكان النيجر إلى «حافة حرجة» ومستويات أشد خطورة من انعدام الأمن الغذائي.

فعجز التمويل يفاقم الأزمة الغذائية، وهو ما يدفع المنظمات والهيئات، والحكومة النيجيرية إلى الإعلان المتكرر بطلب المساعدة.

وهناك عوامل أخرى مهمة تسهم في حدة المجاعة؛ فالفقر والتخلف، الذي تعاني منها النيجر، جراء استمرار المجاعة، ينعكس سلباً على التعليم

---

(١) صلاح الدين حافظ، صراع القوى العظمى حول القرن الأفريقي،سلسلة عالم المعرفة، العدد:٤٩، الكويت المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، يناير ١٩٨٢، ص ٥.

والتنمية، مما يتسبب في إطالة مدة الأزمة حتى بدت وكأنها أزمة مزمنة. حيث يدفع الفقر والمجاعة النيجر إلى الاقتراض، الذي يؤدي بدوره إلى تراكم الديون.

كما أدى انتشار المجاعة وسوء الأوضاع البيئية المصاحبة إلى تفشي الأمراض مثل الملاريا والسل ونقص المناعة، وانتشار مرض سوء التغذية عند الأطفال، مما يزيد من نسبة الوفيات، خاصة عند الولادة، ليشكل ذلك خطرًا على صحة الأمهات.

على المستوى الاقتصادي، تتفاقم المشكلة سوءًا؛ حيث تنعدم الصناعة، بشكل عام، باستثناء الصناعات التقليدية، فالنيجر تعتمد اعتمادًا كليًا على الاستيراد من الخارج لتوفير حاجياتها من اللباس إلى المواد الغذائية والأجهزة.

وعلى الرغم من وجود نهر النيجر، يجري على امتداد ٥٥٠ كيلو مترًا، إلا أنه لا توجد عليه سدود من أجل الري، وتوليد الكهرباء، لذلك تستورد النيجر الكهرباء من دولة نيجيريا، ومع ذلك فهي تتعرض لقطوعات التيار الكهربائي، التي قد تمتد لعدة شهور، خاصة في فترات الصيف وحين ترتفع درجات الحرارة ويزداد الطلب للكهرباء.

تلك الأسباب مجتمعة، جعلت النيجر واحدة من أفقر دول العالم، التي تتعرض لمجاعة تصل إلى مستوى الكارثة، كما تؤكد تقارير المنظمات الخيرية ووسائل الإعلام الصادرة في فترة الأزمة الحادة.

- ثالثاً: العوامل السياسية (أزمة القيادة في النيجر):

هناك علاقة ارتباطية بين نشوب الصراعات الداخلية، وامتلاك الدول لموارد أولية.. وقد أصبحت مجموعة الموارد، التي تتوفر عليها النيجر، تمثل مغنماً جعل الفرقاء السياسيين يتسابقون ليحظى كل فريق بأكبر نصيب ممكن منه، وذلك في ظل غياب «الحكم الراشد » وغياب آليات ومؤسسات فاعلة تضمن العدالة التوزيعية لتلك الموارد وإدارتها بشكل كفء.

لقد انتقلت النيجر، كغيرها من دول أفريقيا، من حقبة الاستعمار الغربي المباشر أواسط القرن الماضي لتتجه إلى حقبة الاستعمار غير المباشر، عبر نخب صنعتها القوى الإمبريالية على عينها لتحل محلها في إدارة شؤون البلاد، بما يحقق مصالح تلك القوى في المقام الأول، ومن ثم مصالح النخب الحاكمة.

أما مصالح دول وشعوب القارة فلا مجال لتحقيقها إلا بالقدر، الذي لا يتعارض مع مصالح كل من الدول المستعمرة السابقة وحلفائها المحليين الحاكمين.

ولقد تعرضت النيجر، منذ أن حصلت على الاستقلال السياسي من فرنسا في ١٩٦٠/٨/٣م، لعدد من الانقلابات العسكرية، الأمر الذي انعكس سلباً على الأوضاع السياسية والأمنية.

وقد أدى سوء الأوضاع السياسية والأمنية، إلى جعل مساحات شاسعا من الصحراء، مكاناً خصباً لزراعة الألغام.

وتكمن المشكلة الأساس في أن نزع الألغام عملية مكلفة، لا تقوى عليه النيجر بمفردها، فهي دولة فقيرة تعاني من نقص كبير في مواردها المالية، مما دفع اللجنة الدولية للإغاثة للسعي لإقناع المؤسسات المانحة الاهتمام بهذه المشكلة والمساهمة في العمل على علاجها[1].

(١) حسب تصريح «نيكولاي بانكي»، الذي تولى إدارة أنشطة اللجنة الدولية في النيجر ومالي، وهو يصف الوضع بقوله: «زرعت المجموعات المسلحة المختلفة عددًا كبيراً من الألغام المضادة للمركبات. وتسببت هذه الألغام بقتل وجرح مئات الأشخاص، المدنيين والعسكريين، وتحد هذه الألغام من القدرة على التنقل في المنطقة وتؤثر على الاقتصاد المحلي وعلى الهيئات الإنسانية في آن واحد معًا»؛ مقابلة بتاريخ: ٢٠١٠/٤/١٢.

http://cicr.org/web/ara/siteara0.nsf/html/niger-mali-interview-160410.

المبحث الثاني

إدارة الأزمة على المستوى الدولي

(مؤتمر المانحين)

تضع أزمة النيجر مجموعة من التحديات أمام الدول العربية والإسلامية، في التعامل معها، من ذلك: كيف تستطيع الدول الإسلامية التعامل مع الحدث (أزمة النيجر) بشكل إيجابي، وسط التحديات، التي يواجهها العمل الخيري في البلاد الإسلامية، خاصة بعد أن تم تجميد وتقييد حركة العديد من المنظمات الإسلامية الفاعلة والتي كانت سباقة في مثل هذه الأزمات والأحداث، بدعوى «دعم الإرهاب»؟

يضاف إلى ذلك تقصير الإعلام في عدم إيصال وإيضاح ونقل المشكلة على حقيقتها إلى الشعوب الإسلامية، ومن ثم توجههم لتلبية النداء الإنساني بمساعدة النيجر.

تلك التحديات، جعلت من الأهمية بمكان التساؤل حول دور «منظمة التعاون الإسلامي»، ومساهمتها في معالجة الأزمة! وكان أن تمت الدعوة لعقد مؤتمر خاص سمي بـ «مؤتمر المانحين لصالح النيجر».

- أولاً: العاصمة القطرية تستضيف المؤتمر:

وفي ظل اهتمام الحكومة القطرية بقضايا الأمتين العربية والإسلامية، بشكل خاص، والقضايا الإنسانية بوجه عام، تفاعلت قطر مع الأزمة في النيجر، فاستضافت مؤتمر المانحين، الذي عُقد في الدوحة في الفترة من ١٣-١٤ يونيو ٢٠٠٧م والذي نظمته الأمانة العامة لمنظمة المؤتمر الإسلامي (منظمة التعاون الإسلامي)، بالتعاون مع حكومة دولة قطر، ووزارة الخارجية والتعاون والاندماج في النيجر.

ويعتبر المؤتمر استجابة إيجابية لطلب النيجر، بإيجاد حل لمشكلة نقص الغذاء في النيجر، والعمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي.

وقد ساهمت عدة جهات في مؤتمر المانحين، بالإضافة لدولة قطر، منها الهلال الأحمر القطري، ومؤسسة الشيخ عيد الخيرية، وقطر الخيرية، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، والبنك الإسلامي للتنمية، وغير ذلك من الدول والمنظمات الخيرية والإنسانية.

كما أعلنت منظمات وهيئات وجمعيات دولية وإقليمية على مستوى القارة الإفريقية، عن مساهماتها الإنسانية، والمتمثلة في تقديم الغذاء، وتقديم خدمات أخرى في مجال الصحة، والطفل والمرأة، إضافة إلى السعي لتحقيق التنمية المستدامة وتخفيف آثار المجاعة ونقص الغذاء في النيجر.

ومما دعا إليه مؤتمر المانحين تفويض البنك الإسلامي للتنمية، لمساعدة الدول المتضررة من الكوارث، على إعادة تشكيل مخزونها من الأغذية في إطار

البرنامج العشري، ودعم التنمية والتخفيف من وطأة الفقر في إفريقيا، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

١- تعزيز النشاطات الرامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان الإفريقية، بما في ذلك دعم المسيرة الصناعية وتنشيط التجارة والاستثمار ونقل التكنولوجيا والتخفيف من عبء الديون والفقر والقضاء على الأمراض، والترحيب بمبادرة الشراكة الجديدة للتنمية الإفريقية «نيباد»، من خلال تبني برنامج خاص للتنمية في إفريقيا.

٢- دعوة الدول الأعضاء، للمشاركة في الجهود الدولية، لدعم البرامج الرامية إلى التخفيف من حدة الفقر.

٣- حث الدول الأعضاء الدائنة، لإلغاء الديون الثنائية، ومتعددة الأطراف.

٤- حث المؤسسات والمنظمات الدولية المتخصصة، لبذل جهود أكبر في التخفيف من حدة الفقر في الدول الأعضاء الأقل نمواً.

فمؤتمر المانحين، حسب تصريح الأمين العالم لمنظمة «التعاون الإسلامي»، يعزز وسائل الوصول إلى تحقيق بعض الأهداف التنموية لبرنامج العمل العشري، الذي أقرته القمة الإسلامية الاستثنائية الثالثة والتي تتكامل مع الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية[1]، التي أقرتها الأمم المتحدة.

---

(١) هذه الأهداف هي: القضاء على الفقر المدقع والجوع؛ تحقيق التعليم الابتدائي الشامل؛ تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين النساء من أسباب القوة؛ تخفيض معدل وفيات الأطفال؛ تحسين صحة الأمهات؛ مكافحة فيروس ومرض الإيدز والملاريا وغيرهما من الأمراض؛ ضمان الاستدامة البيئية؛ إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.

- ثانياً: الاتفاق على برنامج التمويل واستراتيجية العمل:

كان الاتفاق بين الأطراف الرئيسة الثلاثة للمؤتمر (منظمة التعاون الإسلامي، دولة قطر، ووزارة الخارجية والتعاون والاندماج في النيجر) على تقديم ثلاثة برامج أساسية للتمويل تتمثل في:

١- برنامج لتعزيز المخزون الوطني للأمن الغذائي.

٢- برنامج إصلاح البيئة، من خلال ترشيح مياه الأمطار.

٣- برنامج مكافحة انعدام الأمن الغذائي، من خلال تطوير الري.

وقدر إجمالي التمويلات المطلوبة لإنجاز هذا البرنامج بـ ٢٧٠ مليون دولار أمريكي خلال خمس سنوات.

والهدف الأساس من البرامج المقدمة لمؤتمر المانحين: تلافي المجاعة في النيجر بصفة مستدامة.

ويعتبر مؤتمر المانحين، أهم تظاهرة نظمتها منظمة التعاون الإسلامي، تجسيدًا لمعاني وقيم التكافل والتضامن بين المسلمين، وحرصاً على تجاوز إطار المساعدات الظرفية الطارئة إلى إطار بناء القدرات الذاتية، وتعزيز الأمن الغذائي المستدام، واعتبر المؤتمر نقلة نوعية في عمل المنظمة وتنفيذاً لأحكام برنامج العمل العشري، الذي اعتمده مؤتمر القمة الإسلامي في دورته الاستثنائية في مكة المكرمة عام ٢٠٠٥م والذي يقوم على مبدأ التضامن في العمل.

كما اتفقت الأطراف المجتمعة في الدوحة على السعي لتنفيذ استراتيجية تخفيف حدة الفقر والتنمية الريفية، لأنهما يمثلان الإطار المرجعي في مجال التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، في النيجر.

وتنطلق تلك المحددات الثلاثة، من توفير مخزون غذائي عاجل للطوارئ، والاهتمام بحماية البيئة، وزيادة الإنتاج الزراعي، بهدف تخفيف نقص الغذاء على المدى الطويل.

ومن الاستراتيجيات المهمة، التي دعا إليها المؤتمر، أنه من واجب الدول الإسلامية المساهمة والمساعدة في التخفيف من وطأة الفقر والجوع في النيجر، تحقيقاً للتضامن الإسلامي، وما تمليه الواجبات الشرعية، فالرسول ﷺ يقول: **«مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى»**[1].

فكان من ضمن ما دعا إليه المؤتمر وانطلاقًا من المبادئ الإسلامية الداعمة للتكافل والتكاتف والعمل الإنساني: العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي من الغذاء في النيجر.

كما جاء مؤتمر المانحين، في جانب منه، تعبيرًا عن اهتمام وتضامن عالمي إزاء قضية إنسانية.

غير أن تلك الجهود، على أهميتها وقيمتها ودورها الفاعل، إلا أنه يصعب مقارنتها ومقاربتها بأنموذج القيادة العمرية، الذي قدم درساً عملياً للمنظمات

---

(١) أخرجه مسلم.

الإقليمية والدولية في معنى القيادة المركزية المنضبطة، التي تحترم وتحفظ حقوق الآخرين، وفي الوقت نفسه تحرص على معنى التكاتف والتكافل، الذي يحقق التوازن العادل في مساعدة الآخر دون تكاسل وتردد.

لقد أظهرت الدولة العمرية أنموذجاً للقيادة ذات الكفاءة العالية في إدارة الأزمة، بمنهج عقلي وإسلامي، كما كشفت عن مدى حرص القيادة على الاهتمام بتكريم الإنسان واحترام حقوقه وحرياته، ولم يقتصر فقط على مجرد عقد الاجتماعات وإطلاق التصريحات(١).

- حدود الاستفادة من التجربة الصينية:

كانت «التجربة الصينية» في مواجهة المجاعة والفقر، حاضرة في أذهان المهتمين بالبحث عن وسائل معالجة وإدارة الأزمة في النيجر.

فقد اقترح الخبراء الدوليون في برنامج الأغذية العالمي، من ضمن الحلول للأزمة، الاستفادة من تجربة الصين ونجاحها في مكافحة الفقر في أراضيها، والانطلاق منها، سيما أن التقارير الخاصة بالأوضاع السياسية والاقتصادية في النيجر(٢) تشير إلى أن الصين من المستثمرين في مجال التنقيب عن النفط.

---

(١) ويبقى المطلوب باستمرار: النظر في التجربة العمرية بدقة وعمق وقدرة ودراية وفقه على التعامل مع النصوص والقيم الشرعية، وكيفية تنزيلها على الواقع، واستخلاص القيم والمبادئ، والعمل على ترسيخها في المجتمع، ومن ثمّ تحويلها إلى برامج وخطط عملية في ضوء الواقع، في النيجر، وفي غيره من مواقع الأزمة (الناشر).

(٢) «تخفيض أعداد الفقراء في الصين: دروس مستفادة من أجل إفريقيا»، موقع البنك الدولي، على شبكة الإنترنت، مايو/أيار ٢٠٠٨.

وفي الوقت نفسه، يحذر بعض الخبراء من مخاطر استدعاء ممارسات وتجارب مؤسسية غربية؛ سواء كانت أوروبية أو آسيوية أو غيرها، وفرضها على إفريقيا.. فمن السذاجة أن يفترض البعض أن إفريقيا يمكنها ببساطة أن تستنسخ سياسات معينة للوصول إلى ما حققته الصين من نجاح، ذلك إن إفريقيا تواجه معوقات تختلف اختلافاً كبيراً عما واجهته الصين وعملت على إصلاحه، ومن أهم هذه المعوقات: تفاوت أكبر في الأجور، وكثافة سكانية أقل، ومعدلات إعالة أعلى.

ويرى «مارتن رافاليون» مدير مجموعة بحوث التنمية في البنك الدولي[1]، أن من أهم الدروس، التي يمكن أن تستفيدها إفريقيا، من تجربة الصين اتباع سياسة «تحرير الأسواق».. ويقول: إن «نجاح الصين يبرهن على صحة المبدأ العام الذي مفاده: أن تحرير الأسواق يعود بالنفع على الفقراء، لقد استجاب المزارعون الصينيون استجابة رائعة لحوافز السوق، ومن غير المحتمل أن يختلف عنهم المزارعون الأفارقة في هذا الشأن؛ لكن خلف نجاح الصين يكمن شيء أكبر كثيرًا من مجرد السماح للأسواق بأن تؤتي أثرها».

لقد تأسس نجاح الصين على مؤسسات قوية للدولة، نفذت سياسات واستثمارات عامة داعمة. ويجب على أفريقيا أن تحسن قدرتها على تنفيذ

---

(1) Martin Ravallion, Are There Lessons for Africa from China's Success against Poverty?, Policy Research Working Paper, WPS4463, The World Bank, Development Research Group, Office of the Director, Washington DC, USA,January 2008,p23.

السياسات المطلوبة؛ وهذه السياسات يجب أن تتجنب إيذاء الفقراء، ومن المهم أن تستخدم قدرات الدولة في تنفيذ السياسات الصالحة ونبذ السياسات السيئة.

وبما أن الدول الإفريقية، والنيجر منها، تعتمد اعتماداً رئيساً على الزراعة، فإن من أهم الوسائل لمواجهة الأزمات والمجاعات، والارتقاء والنمو بمصالح الفقراء، الاهتمام بالقطاع الزراعي والريفي، والعمل على زيادة إنتاجية صغار المزارعين، لا سيما في المراحل الأولى، وذلك مما يتطلب وجود مؤسسات قوية للدولة، تعمل على تبني السياسات الداعمة.

فبإمكان الحكومات والدول، متى ما أبدت الجدية في إنقاذ شعوبها وتنمية مجتمعاتها، الاستفادة من تجارب الآخرين، في مجال التنمية، التي تساعد على تحقيق الاكتفاء الذاتي على نحو مستدام، وليس مجرد تلقي إعانة مالية أو إغاثة تنتهي بانتهاء كمياتها[1].

وفي ضوء ذلك، وبالنظر إلى مستويات الفقر والوفرة النسبية في المعروض من الأرض في إفريقيا، ومع المستويات المرتفعة لأسعار الأغذية اليوم، فإن استراتيجية أساسها الزراعة يجب أن تكون المحور الأساس لأي سبيل فعال للخروج من أزمات الفقر.

---

(1) Ibid.

الفهرس

وكـلاء التوزيـع

البلد	اسم الوكيل	رقم الهاتف	عنوانه
قطـــر	دار الثقافــة دار الثقافة «قسم توزيع الكتاب»	٤٤٦٢٢١٨٢ ٤٤٤١٣٤٧١	ص.ب: ٨١٥٠ – الدوحة فاكس: ٤٤٤٣٦٨٠٠ -بجوار سوق الجبر
البحـــرين	مكتبـــة الآداب	٢٣١٠٦٢ ٢١٠٧٦٨ (المنامة) ٦٨١٢٤٢ (مدينة عيسى)	ص.ب: ٢٨٧ – البحرين فاكس: ٢١٠٧٦٦
الكويـــت	مكتبــة دار المنــار الإســلامية	٢٦١٥٠٤٥	ص.ب: ٤٣٠٩٩ حولي شارع المثنى رمز بريدي: ٢٣٠٤٥ فاكس: ٢٦٣٦٨٥٤
سلطنة عمان	مكتبـــة علـــوم القـــرآن	٧٨٣٥٦٧٧	ص.ب: ١٩٦٠ روي ١٠٢ فاكس: ٧٨٣٥٦٨
الأردن	شـركة وكالـة التوزيـع الأردنيـة	٥٣٥٨٨٥٥	ص.ب: ٣٣٧١ – عمان ١١١٨١ فاكس: ٥٣٣٧٧٣٣
الـــيمن	مجموعـــة الجيـــل الجديـــد	٧٨٠٤٠–٧١٣٦٣ ٢٧٠٣٨ –٧٥٨١١	ص.ب: ٥٤٤ – صنعاء فاكس: ٢١٣١٦٣
الســـودان	دار الريان للثقافة والنشر والتوزيع	٤٦٦٣٥٧	ص.ب: ١١١٦٦ – الخرطوم فاكس: ٤٦٦٩٥١
مصـــر	دار الســلام للطباعــة والنشــر والتوزيـــع والترجمـــة	٢٧٤١٥٧٨ ٢٧٠٤٢٨٠ ٥٩٣٢٨٢٠	ص.ب: ١٦١ غورية ١٢٠ ش الأزهر – القاهرة فاكس: ٢٧٤١٧٥٠
المغـــرب	مكتبة منار العرفان للنشر والتوزيع	٧٣٣٣٢٩	نهج موناستير رقم ١٦ – الرباط
الجزائر	دار الــوعي للنشــر والتوزيــع	٠٢١٣١٧٠١٣٦٤٦ ٠٢١٣٥٤٥١١٠١٥	القطعة رقم ١٤٢ ب حي الثانوية – الروبة – الجزائر
إنكلـــترا	دار الرعايــــة الإســـلامية	(01) 272-5170/ 263-3071	Muslim welfare House, 233. Seven Sisters Road, London N4 2DA. Fax: (071) 2812687 Registered Charity No:271680

إدارة البحوث والدراسات الإسلامية

هاتف:	٤٤٤٤٧٣٠٠
فاكس:	٤٤٤٤٧٠٢٢
برقياً:	الأمة – الدوحة

ص.ب: ٨٩٣ – الدوحة – قطر

موقعنا على الإنترنت:
www. sheikhali-waqfiah.org.qa
www.Islamweb.net

البريد الإلكتروني: E.Mail
M_Dirasat@Islam.gov.qa

ثمن النسخة

الدولة	الثمن
الأردن	(٧٠٠) فلس
الإمارات	(٥) دراهم
البحرين	(٥٠٠) فلس
تونس	دينار واحد
السعودية	(٥) ريالات
السودان	(٥٠) قرشاً
عمان	(٥٠٠) بيسة
قطر	(٥) ريالات
الكويت	(٥٠٠) فلس
مصر	(٦) جنيهات
المغرب	(١٠) دراهم
الجزائر	(١٢٠) ديناراً
اليمن	(٤٠) ريالاً

* الأمريكتان وأوروبا وأستراليا وباقي دول آسيا وأفريقيا: دولار أمريكي ونصف، أو ما يعادله.

- **المحاور:**

- **مدخل:** تحديد المفاهيم: الوطن؛ المواطنة، الوطنية؛ الانتماء؛ الولاء؛ البراء؛ القومية؛ القُطرية؛ الأمة؛ الدولة؛ المجتمع؛ الشعب؛ العقد الاجتماعي؛ الحق المدني ● السياق التاريخي للمفهوم.
- **قيم الهوية:** تأسيس وترسيخ قيم الهوية الوطنية: القرآن الكريم، السنة النبوية؛ السيرة؛ حياة الصحابة؛ التراث الإسلامي ● بين مفهوم المواطنة ومفهوم الأمة والإنسانية ● التعدد والتنوع سنة كونية وحقيقة شرعية وضرورة عمرانية وواقع تاريخي.
- **المواطنة وتعزيز قيم الانتماء:** دور الدين في بناء المشترك وتعضيد مواثيق المواطنة ● مقومات التعايش السلمي بين المختلفين في العقيدة والجنس.
- **المواطنة ودوائر الانتماء:** بين الانتماء للوطن والولاء للعقيدة ● إشكالية الانتماء بين الأمة والدولة ● المواطنة في غير بلاد المسلمين ● المواطنة والتحديات الراهنة: العولمة ● التحالفات الدولية والقرارات الأممية، ....
- **أسس المواطنة:** العدل، الأمن، المساواة، تكافؤ الفرص، المشاركة الكاملة، استحقاق المنافع الطبيعية ● بين المواطنة والاندماج ● الحقوق الإنسانية: الدينية، المدنية، السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية....
- **رؤية مستقبلية:** الفكر المقاصدي وأحكام الشريعة: مقاربة لمواطنة فاعلة ● أثر الانتماء الوطني في تحقيق الأمن والتنمية وبناء السلم المجتمعي ● وسائل استدعاء البعد الغائب في دعم وترسيخ قيم الهوية والانتماء ● نحو بناء ميثاق وطني جديد: مقاربة تراثية (حلف الفضول، وثيقة المدينة...).

• شروط الجائزة:

١- أن يكون البحث قد أُعدّ خصيصًا للجائزة.

٢- أن تتوفر في البحث شروط البحث العلمي.

٣- أن يلتزم الباحث بالمحاور المعلنة جميعها.

٤- يُقدم البحث باللغة العربية من ثلاث نسخ مطبوعة، ومخزنة على قرص (CD) مرفق بالبحث، إضافة إلى ملخص باللغة الإنجليزية، إن أمكن.

٥- لا يقل حجم البحث عن (٢٠٠) صفحة (A4)، حوالي: (٦٠,٠٠٠) كلمة بخط (Traditional Arabic) بحجم (16).

٦- تحجب الجائزة في حالة عدم ارتقاء البحوث للمستوى المطلوب.

٧- يجوز اشتراك باحِثَيْن أو أكثر في كتابة بحوث الجائزة.

٨ - تسحب قيمة الجائزة، إذا اكتشف أن البحث مخالف لبعض شروط الجائزة.

٩- لا تُمنح الجائزة للفائز مرة أُخرى إلا بعد مرور خمس سنوات.

١٠- التزام الباحث الفائز باستدراك ملحوظات المحكمين.

١١- على الباحث أن يرفق نبذة عن سيرته الذاتية، ونسخة مصورة عن جواز سفره.

*** ترسل البحوث بالبريد المسجل على العنوان التالي:**

ص.ب: ٨٩٣ – الدوحة – قطر

لمزيد من الاستفسار:

هاتف: ٤٤٤٤٧٣٠٠ (+٩٧٤)- فاكس: ٤٤٤٤٧٠٢٢

البريد الإلكتروني: m_dirasat@islam.gov.qa

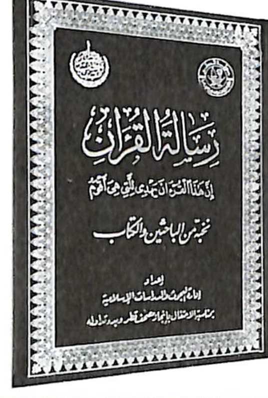
موقعنا على الإنترنت: www.Islamweb.net

- من إصدارات إدارة البحوث والدراسات الإسلامية:
- ضمن سلسلة «المشروعات الثقافية الجماعية»:



من أهم محاوره :

- القرآن أقدم وثيقة تاريخية وردت بالتواتر (بطريق علمي)، وبهذا يعتبر القرآن مصدراً معرفياً للأديان والحضارات السابقة.
- القرآن عربي اللسان إنساني الرسالة.
- القرآن مصدر للثقافة، ومحور لكل أنواع النشاط الفكري والاجتهادي والمنهجي للأمة.
- القرآن سبيل نهوض الأمة ومعاودة إخراجها.
- عناية الأمة بالقرآن، حفظاً وتفسيراً وإغناءً لفن الخط والرسم العثماني.
- القرآن أعظم ما تمتلك الأمة (النص الإلهي السليم) من إمكان حضاري لمعاودة النهوض.
- خلود النص القرآني، وتجرده وقدرته على الإنتاج في كل زمان ومكان.



شارك فيه نخبة من الباحثين والكتّاب منهم:

- الشيخ الدكتور/ ناصر بن سليمان العمر
- الأستاذ الدكتور/ نور الدين بن مختار الخادمي
- الدكتور/ ثقيل بن ساير الشمري
- الدكتور/ عبد العزيز بن عثمان التويجري
- الدكتور/ عمر بن عبد الله بن محمد المقبل
- الأستاذة/ نورة سعادنة
- الدكتور/ عبد الرحمن بو درع
- عمر عبيد حسنه

صدر عن إدارة البحوث والدراسات الإسلامية

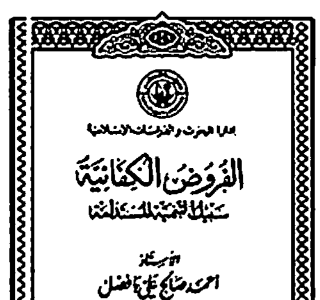


الفروض الكفائية

سبيل التنمية المستدامة

الأستاذ

أحمد صالح علي بافضل



• أهم المحاور:

- أسباب غياب الفروض الكفائية في الحياة الإسلامة وكيفية إحيائها.
- الفروض الكفائية سبيل الاكتفاء الذاتي.
- إحياء الفروض الكفائية سبيل إلى إحياء مؤسسات المجتمع.
- الأسس والأبعاد النفسية والفكرية للفروض الكفائية.
- علاقة الفروض الكفائية بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي للنهوض.
- الرؤية المستقبلية لكيفية إحياء الفروض الكفائية.

البحث الفائز بجائزة

الشيخ علي بن عبد الله آل ثاني الوقفية العالمية

لعام ١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م